

KK  
TE 43/00  
srk  
P

## TESIS

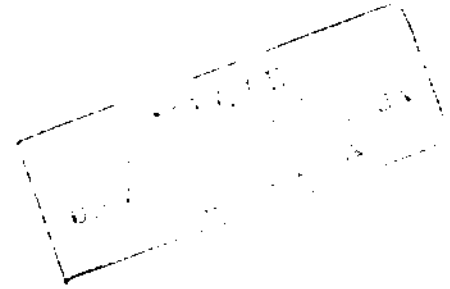
# **PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN COCA COLA AMATIL INDONESIA CABANG UJUNG Pandang**



**HERLINA SAKAWATI**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2000**

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PELATIHAN  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
BAGIAN OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN  
COCA COLA AMATIL INDONESIA  
CABANG UJUNG PANDANG**



**TESIS**

Untuk memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh

**HERLINA SAKAWATI**  
NIM: 099712784 M

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2000**

**LEMBAR PENGESAHAN**

TESIS INI TELAH DISETUJUI UNTUK DIUJI  
TELAH DISETUJUI TANGGAL 2000

OLEH  
PEMBIMBING



**Drs. Ec. H. WARSONO, ME.**  
NIP. 130 324 091

MENGETAHUI  
KETUA PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA



**Drs. Ec. H. TJIPTOHADI SAWARJUWONO, M.E.C.Ph.D.Ak.**  
NIP. 131 123 695

**LEMBAR PERSETUJUAN**

TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 2000

OLEH  
KONSULTAN



**Dr. H. SARMANU, Drh, MS.**

**Telah diuji pada tanggal 11 April 2000**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

**Ketua : Prof. Drs. Ec. Budiman Chr.MA.Ph.D**

**Anggota : 1. Drs. Ec. H. Warsono, ME.**

**2. Dr. H. Sarmanu, drh. MS.**

**3. Dr. H. Imam Syakir, S.E.**

**4. Dra. Ec. Nurtjahja Karyadi, M.Si**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Tujuan penulisan ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi Pascasarjana pada Program Studi Ilmu Manajemen di Universitas Airlangga Surabaya, juga dimaksudkan untuk mencoba mengaplikasikan teori guna mencari kebenaran empirik melalui peristiwa-peristiwa yang ada.

Penyelesaian tesis ini melibatkan banyak pihak, berkenan dengan hal tersebut izinkanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

Bapak Drs. Ec. H. Warsono, ME selaku pembimbing yang dengan tulus meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, konsultasi selama proses persiapan, pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis ini.

Bapak Dr. drh. H. Sarmanu, MS selaku konsultan metodologi dan statistik yang dengan senang hati memberikan bimbingannya.

Bapak Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE dan Bapak Ec. H. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec. Ph.D, Ak. masing-masing sebagai Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Airlangga diawal dan diakhir penyelesaian studi penulis.

Bapak Prof. H. Soedarto, dr, DTM & H, Ph.D sebagai Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Magister di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Bapak Prof. Dr. H. Soedijono Tirtowidarjo, dr, DSTHT, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Bapak Prof. Drs. Ec. Budiman, Chr, MA, Ph.D, Dr. H. Imam Syakir, SE, Dr. H. Sarmanu, drh, MS, Drs. Ec. H. Warsono, ME, Dra. Ec. Nurtjahja Karyadi, M.Si, selaku tim penguji yang banyak memberikan masukan dan arahan kepada penulis.

Seluruh staf pengajar Program Studi Ilmu Manajemen yang secara tulus telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan melalui perkuliahan yang sangat bermanfaat khususnya dalam menunjang proses persiapan dan penyelesaian tesis ini.

Bapak Prof. Dr. H. Syahrudin Kaseng dan Bapak Prof. Dr. H. M. Idris Arief, MS masing-masing sebagai Rektor IKIP Ujungpandang dan Rektor Universitas Negeri Makassar diawal dan diakhir penyelesaian studi penulis yang telah memberi izin dan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Magister di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Bapak Prof. Dr. H. Andi. Makkulau dan Drs. H.M. Anwar Saleh, MS, diawal dan diakhir penyelesaian studi penulis yang telah memberi izin dan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Program Magister di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Pimpinan Proyek PGSM yang telah memberikan bantuan dana selama mengikuti pendidikan Program Magister Pascasarjana Universitas Airlangga.

Pimpinan, staf dan seluruh karyawan perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang yang telah membantu penulis dalam menghimpun data yang diperlukan.

Rekan-rekan mahasiswa seperjuangan angkatan 1997/1998 Program Studi Ilmu Manajemen yang dengan kerjasama dan dorongan sejak mulai perkuliahan sampai dengan penyelesaian tesis.

Kepada orang tuaku (alm.) H. Andi Syahrir Mappakanro dan Ibunda H. Andi Zaelani Mappakanro serta mertuaku H. Andi Makkasau, ananda hanya dapat berdoa atas kebajikannya yang selama ini ananda belum dapat membalas ketulusan dan pengorbannya, semoga Allah SWT dapat membalasnya.

Rasa terima kasih yang tulus pula kepada kakak-kakak dan adik-adik serta seluruh keluarga yang telah mendorong serta membantu baik moril maupun materil dalam menyelesaikan studi ini.

Teristimewa buat suamiku tercinta Drs. Andi. Avo Mandala dan anak-anakku tersayang Andi. Muh. Ikram LT Mandala, Andi Mughniyah Dwiyantari Mandala, dan Andi Mukhteram Trisakti Mandala, yang telah memberikan motivasi dan penuh cinta serta kesabarannya menanti penyelesaian studi ini.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, penulis berharap semoga Allah SWT melimpahkan rahmat, hidayah dan inayah-Nya kepada kita semua untuk senantiasa menimba ilmu yang bermanfaat dan menjadikan kita hamba-Nya yang selalu bersyukur. Amin!



## RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan (1) Untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, dan komitmen pemimpin, secara bersama-sama terhadap produktivitas. (2) Untuk mengetahui faktor pelatihan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang. Tehnik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Purposive Sampling* dari jumlah populasi yang ada sebanyak 90 orang, dengan besar sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 orang.

Model analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, sedangkan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F untuk melihat kebenaran hipotesis pertama, uji t untuk melihat kebenaran hipotesis kedua pada taraf nyata 5 % serta didukung oleh evaluasi ekonometrika.

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa: (1) Faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, dan komitmen pemimpin, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, (2) Faktor materi pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Cabang Ujungpandang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama faktor-faktor pelatihan berpengaruh secara nyata terhadap produktivitas. Hal ini ditunjukkan dari nilai  $F_{hitung}$  (13,729) lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,45 dengan probabilitas  $09.502E-8 < 0,05$

Adapun model persamaan regresinya adalah berikut ini:

$$Y = -0,2409 + 0,2165 X_1 + 0,2572 X_2 + 0,1635 X_3 + 0,2274 X_4 + 0,1982 X_5$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut terlihat bahwa kelima variabel pelatihan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja. Besarnya pengaruh yang disumbangkan faktor-faktor pelatihan terhadap produktivitas dapat dilihat dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,6377 atau 63,77 %, sedangkan besarnya hubungan faktor-faktor pelatihan terhadap produktivitas yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien korelasi (Multiple R) sebesar 0,7986, demikian hipotesis pertama diterima.

Uji secara parsial menunjukkan bahwa faktor-faktor pelatihan yaitu; variabel materi pelatihan mempunyai nilai t terbesar bila dibandingkan variabel lainnya, yaitu  $t_{hitung}$  (2,451) >  $t_{tabel}$  (1,684) dengan nilai  $r^2$  sebesar 0,2572 dengan probabilitas 0,01883 atau  $P < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa variabel materi pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas, maka hipotesis kedua diterima.

**DAFTAR ISI**

	Halaman
UCAPAN TERIMA KASIH.....	i
RINGKASAN .....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Landasan Teori.....	12
2.2.1 Pengertian Pelatihan.....	12
2.2.2 Tujuan Pelatihan.....	15
2.2.3 Manfaat Pelatihan.....	17
2.2.4 Prinsip-prinsip Pelatihan.....	19
2.2.5 Evaluasi Pelatihan.....	20
2.2.6 Komponen-komponen di Dalam Pelatihan.....	21
2.3 Produktivitas.....	27
2.3.1 Pengertian Produktivitas.....	27
2.3.2 Produktivitas Tenaga Kerja.....	29
2.3.3 Peningkatan Produktivitas.....	30
2.3.4 Metode-metode Pengukuran Produktivitas.....	33
2.4 Hubungan antara Pelatihan dan Produktivitas.....	34
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....</b>	<b>36</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	36
3.2 Hipotesis.....	36
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
4.1 Identifikasi Variabel.....	38
4.2 Definisi Operasional.....	38

4.2.1	Variabel Tergantung (Y) Produktivitas Kerja .....	38
4.2.2	Variabel Bebas (X) Variabel Faktor-faktor Pelatihan .....	39
4.3	Daerah Penelitian .....	42
4.4	Populasi dan Sampel .....	42
4.4.1	Populasi .....	42
4.4.2	Sampel .....	43
4.5	Prosedur Pengumpulan data .....	43
4.5.1	Jenis dan Sumber Data .....	43
4.5.2	Cara Pengumpulan Data .....	43
4.6	Model dan Teknik Analisis .....	44
4.6.1	Model Analisis .....	44
4.6.2	Teknik Analisis .....	45
4.7	Evaluasi Ekonometrika .....	48
<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
5.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	51
5.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	51
5.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan .....	52
5.1.3	Tugas dan Tanggung Jawab Masing-masing Bagian .....	54
5.1.4	Konsep Pelaksanaan Pelatihan pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang .....	59
5.1.5	Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan .....	64
5.2	Deskripsi Variabel Penelitian .....	67
5.2.1	Variabel Produktivitas Kerja (Y) .....	67
5.2.2	Variabel Kemampuan Pelatih ( $X_1$ ) .....	69
5.2.3	Variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ ) .....	70
5.2.4	Variabel Metode Pelatihan ( $X_3$ ) .....	71
5.2.5	Variabel Peserta Pelatihan ( $X_4$ ) .....	72
5.2.6	Variabel Komitmen Pemimpin ( $X_5$ ) .....	73
5.3	Analisis Hasil Penelitian .....	75
5.3.1	Pengaruh Faktor-faktor Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja .....	75
5.3.2	Uji Secara Serentak (Uji F) .....	77
5.3.3	Uji Parsial (Uji t) .....	78
5.4	Uji Evaluasi Ekonometrika .....	82
5.4.1	Uji Multikolinearitas .....	83
5.4.2	Uji Heteroskedastisitas .....	83
5.4.3	Uji Autokorelasi .....	85
<b>BAB VI</b>	<b>PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>86</b>
6.1	Pengaruh Variabel Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja .....	86
6.2	Pengaruh Masing-masing Variabel Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja .....	88
6.2.1	Pengaruh Faktor Kemampuan Pelatih Terhadap Produktivitas .....	89

6.2.2 Pengaruh Faktor Materi Pelatihan Terhadap Produktivitas .....	91
6.2.3 Pengaruh Faktor Metode Pelatihan Terhadap Produktivitas .....	92
6.2.4 Pengaruh Faktor Peserta Pelatihan Terhadap Produktivitas .....	94
6.2.5 Pengaruh Faktor Komitmen Pemimpin Terhadap Produktivitas .....	95
<b>BAB VII SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>98</b>
7.1 Simpulan.....	98
7.2 Saran.....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 4.4.1 Jumlah Karyawan Dan Aktivasnya.....	42
Tabel 5.1 Data Perusahaan Coca Cola Amatil Cabang Ujungpandang Tahun 1995-1999 .....	63
Tabel 5.2 Perkembangan Volume Penjualan Perusahaan Coca Cola Amatil Cabang Ujungpandang Tahun 1995-1999 .....	64
Tabel 5.3 Produktivitas Rata-rata Per Karyawan Coca Cola Amatil Cabang Ujungpandang Tahun 1995-1999 .....	66
Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja Karyawan .....	68
Tabel 5.5 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kemampuan Pelatih .....	69
Tabel 5.6 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Materi Pelatihan .....	70
Tabel 5.7 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Metode Pelatihan .....	71
Tabel 5.8 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Peserta Pelatihan .....	72
Tabel 5.9 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Pemimpin .....	74
Tabel 5.10 Hasil Analisis Regresi Faktor Pelatihan Terhadap Produktivitas .....	76
Tabel 5.11 Koefisien Korelasi Spearman untuk Masing-masing Variabel Bebas .....	84
Tabel 6.1 Pengaruh Masing-masing Variabel Faktor Pelatih Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Coca Cola Amatil Cabang Ujungpandang Tahun 1995-1999.....	89

## DAFTAR GAMBAR

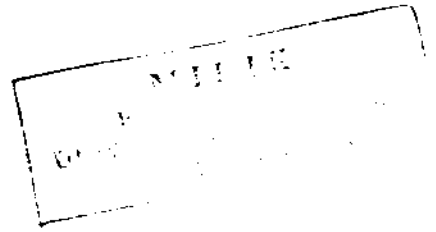
	Halaman
Gambar 2.4.1 Hubungan Pelatihan dengan Produktivitas .....	34
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	36
Gambar 5.1 Struktur Organisasi .....	53

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Kuisisioner
- Lampiran 2 Data Hasil penelitian Variabel Y, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, dan X<sub>5</sub>
- Lampiran 3 Hasil Regresi Berganda Tiap Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat
- Lampiran 4 Korelasi Antar Variabel Bebas (Uji Asumsi Klasik: *Multikolinearitas*)
- Lampiran 5 Data Korelasi Antar Residual
- Lampiran 6 Korelasi Antar Residual (Uji Asumsi Klasik: *Heteroskedastis*)
- Lampiran 7 Nilai *Durbin-Watson* (DW) ( Uji Asumsi Klasik: *Otokorelasi*)
- Lampiran 8 *Organization Chart* 1999

# BAB I

## PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dalam rangka mengantisipasi era globalisasi yang akan membawa dampak baik secara langsung maupun tidak langsung yang ditandai dengan semakin ketatnya tingkat persaingan dalam aspek bisnis di Indonesia dewasa ini, telah menawarkan alternatif perubahan hidup dan kehidupan manusia dari yang bersifat tradisional ke modern, dan sekaligus merupakan peluang bagi perusahaan-perusahaan. Untuk memenangkan persaingan di pasar global maka setiap perusahaan atau suatu organisasi dituntut untuk mengoptimalkan semua sumber daya yang dimilikinya, seperti: Modal, mesin dan sarannya, metoda, bahan baku/material, manusia serta pemasarannya. Sekian banyak sumber daya tersebut, salah satu faktor yang sangat menentukan daya saing suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia yang merupakan suatu faktor kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan dan keunggulan yang bersaing.

Sumber daya manusia mempunyai keunikan dan karakteristik tersendiri yang berbeda dengan faktor produksi lainnya. Keunikan tersebut muncul karena setiap individu yang ada di dalam perusahaan mempunyai tujuan yang berbeda-beda, sehingga motivasi kerja mereka berbeda-beda pula. Di sisi lain, perusahaan mempunyai tujuan yang harus dicapai melalui individu-individu yang berbeda



motivasi tersebut, Oleh karena itu diperlukan pengelolaan secara khusus, agar individu-individu tersebut mau bekerjasama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, tentu tanpa mengabaikan tujuan dari masing-masing individu tersebut.

Penyesuaian antara kebutuhan individu yang ada dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan. Hal ini disebabkan, karena sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan dengan mudah menggerakkan sumber daya lain yang ada dalam perusahaan tersebut, dengan demikian tujuan perusahaan dengan mudah akan dicapai. Disisi lain dengan tersedianya sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka diharapkan individu yang tersedia tersebut juga akan memperoleh imbalan dan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk itu, diperlukan suatu sistim pengelolaan yang baik, yang umumnya dimulai dari proses penarikan, seleksi, kemudian pelatihan, penempatan, pengembangan sampai dengan berakhirnya karir yang bersangkutan.

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Keusangan terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pengetahuan dengan efektif. Meskipun

keusangan mungkin disebabkan oleh adanya perubahan dalam diri individu, tetapi lebih mungkin sebagai hasil kegagalan seseorang untuk mengadaptasi teknologi baru. Prosedur-prosedur baru, atau perubahan terhadap lingkungan terjadi, kemungkinan yang menjadi usang akan semakin besar.

Ada banyak tanda terjadinya kekurangan, antara lain sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun atau prosedur-prosedur kerja yang ketinggalan jaman. Banyak perusahaan menghindari untuk mengambil tindakan keras dan memperhatikan karyawan usang, terutama yang bekerja di perusahaan cukup lama, tindakan yang biasa diambil adalah memindahkan atau mempromosikan karyawan yang usang kepekerjaan lain. Penyelesaian yang lebih baik adalah dengan menyelenggarakan program-program pengembangan tambahan.

Seorang karyawan tentunya berupaya sedapat mungkin untuk mencapai prestasi kerja yang setinggi-tingginya guna mendapatkan imbalan yang banyak sesuai dengan prestasi kerja yang dicapainya, dengan harapan bisa meningkatkan kesejahteraan hidup beserta keluarganya.

Kemajuan teknologi dewasa ini cukup pesat, tetapi faktor manusia tetap memegang peranan penting untuk keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan inti daripada peningkatan produktivitas, perlu diteliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat produktivitas itu, sehingga pengembangan sumber daya manusia akan mempengaruhi faktor-faktor produksi yang lain secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang cukup berpengaruh dalam upaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap perusahaan adalah faktor

pelatihan. Pelatihan diperlukan oleh setiap perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Melalui pelatihan, karyawan akan lebih terampil dalam melaksanakan pekerjaannya, mengurangi kesalahan-kesalahan, lebih efisien baik waktu, biaya maupun tenaga. Hal demikian target perusahaan akan dapat tercapai, yang berarti tercapai pula tujuan pelatihan.

Harus diakui bahwa ketidakseimbangan antara pengguna peralatan teknologi yang serba modern dan wawasan pengetahuan maupun keterampilan para karyawan dalam perusahaan akan memungkinkan produktivitas perusahaan tidak akan bergeser dari semula, bahkan memungkinkan terjadinya penurunan produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Untuk mengatasi hal tersebut, maka salah satu upaya yang perlu ditempuh oleh perusahaan adalah membekali para karyawannya dengan pengetahuan dan keterampilan melalui pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang intensif dan berkesinambungan.

Peningkatan produktivitas lebih mengutamakan pada pengkoordinasian secara tepat antara tindakan manusia dan mesin atau peralatan, namun tantangannya terletak pada pemilihan faktor-faktor yang paling menentukan, dan mengembangkan. Faktor-faktor tersebut untuk mendorong adanya perbaikan secara berkesinambungan.

Demikian pula halnya perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang yang bergerak dalam bidang penyediaan minuman ringan non alkohol, untuk mengimbangi kemajuan di bidang IPTEK dan mengantisipasi arus persaingan yang ketat antara perusahaan yang sejenis, maka pihak manajemen perusahaan berupaya membekali para karyawannya dengan pengetahuan dan keterampilan, melalui program pendidikan dan pelatihan. Adanya usaha tersebut, maka pihak

perusahaan akan mampu memecahkan persoalan yang timbul dalam perusahaan sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Disamping itu, ada beberapa kondisi lain yang mendasari dibutuhkannya pelatihan pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, antara lain: 1). Adanya mutasi di dalam perusahaan sehingga ada karyawan tidak lagi pada posisi seperti pada saat menerima pelatihan, 2). Masih ada karyawan yang belum pernah mengikuti kegiatan pelatihan, 3). Masih adanya karyawan yang belum memahami uraian pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan, 4). Diperlukannya kaderisasi untuk mempersiapkan tenaga-tenaga yang akan menduduki posisi tertentu.

Disamping hal tersebut di atas, hal lain yang menyebabkan perlunya diadakan pelatihan bagi karyawan bagian operasional pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, karena dirasakan bahwa pelatihan yang telah diadakan selama ini belum sepenuhnya dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam memenuhi tuntutan uraian kerja yang telah ditetapkan. Hal ini dapat disebabkan karena pelatihan yang selama ini dilaksanakan kemungkinan besar sudah tidak sesuai dengan tuntutan yang ada saat ini.

Dasar pemikiran tersebut di atas maka akan dibahas lebih mendalam mengenai pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang untuk mengadakan penelitian dengan judul **"Pengaruh Faktor-faktor Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Operasional Pada Perusahaan Coca-Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang"**

## 1.2 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah maka dirasa perlu untuk merumuskan masalah agar tidak menimbulkan berbagai macam penafsiran yang berbeda, dapatlah ditarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, komitmen pemimpin, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.
2. Diantara faktor-faktor pelatihan tersebut di atas, manakah yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Pada dasarnya setiap aktivitas manusia mengarah pada pencapaian suatu tujuan secara optimal untuk melaksanakan penelitian dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, komitmen pemimpin, secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujung Pandang.

2. Untuk mengetahui faktor pelatihan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat sebagai berikut :

1. Diharapkan dapat dipakai sebagai salah satu alternatif dalam memberikan sumbangan pemikiran dan kontribusi kepada pimpinan perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang dalam upaya peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan untuk masa-masa yang akan datang.
2. Dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran terhadap dunia ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang sumber daya manusia.
3. Diharapkan dapat dipakai sebagai bahan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pembahasan dikemukakan sistematika penulisan secara terperinci yang terdiri dari sub bab yang diuraikan sebagai berikut:

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini akan dikemukakan tentang latar belakang masalah, membahas mengenai dasar pemikiran yang digunakan untuk menentukan topik penulisan tesis, rumusan masalah, membahas mengenai permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang

Ujungpandang. Tujuan penelitian, membahas tentang tujuan diadakannya penelitian. Manfaat penelitian, membahas tentang manfaat yang akan diperoleh dengan adanya penelitian ini.

## BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menguraikan tentang: Landasan teori, membahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan topik penulisan tesis. Hipotesis, membahas mengenai dasar hipotesis yang digunakan untuk memecahkan permasalahan

## BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.

Bab ini akan menerangkan kerangka konseptual dan hipotesis dari penelitian.

## BAB IV. METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai metode-metode yang digunakan untuk memecahkan permasalahan. Bab ini membahas pula mengenai pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, daerah penelitian, populasi dan sampel, prosedur pengumpulan data, model dan teknik analisis, evaluasi ekonometrika.

## BAB V. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab ini akan diuraikan tentang: Gambaran umum perusahaan antara lain tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tugas dan tanggungjawab masing-masing bagian dan konsep pelaksanaan pelatihan pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang

Ujungpandang, juga akan diuraikan tentang deskripsi variabel, Analisis hasil penelitian, serta evaluasi ekonometrika.

## **BAB VI. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini akan diuraikan mengenai Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja, pengaruh masing-masing variabel pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, produktivitas kerja karyawan operasional pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang

## **BAB VII. PENUTUP**

Bab ini merupakan bab mengenai simpulan dan saran

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **DAFTAR KUISIONER**



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Sejauh ini beberapa penelitian/tulisan yang berkaitan dengan penelitian ini sebagai berikut adalah:

Rumpang (1998) yang meneliti mengenai "Analisis Kebutuhan Pelatihan Pada Urusan Kredit Mikro PT. Bank Bukopin".

Masalah dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui:

Apakah dalam melaksanakan kegiatan pelatihan, PT. Bank Bukopin telah mendasarkan pada hasil analisis kebutuhan pelatihan.

Hasil penelitian menunjukkan:

1. Dalam upaya meningkatkan kemampuan para karyawan yang dimilikinya Bank Bukopin sejak lama telah menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan, baik yang dilakukan oleh Bank Bukopin sendiri maupun melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga lainnya, hanya saja setiap karyawan yang diikutkan dalam pelatihan tersebut belum berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan sehingga apa yang diharapkan dengan mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan tersebut belum sepenuhnya dapat tercapai.
2. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan dengan menggunakan T-Nat, terhadap tiga orang kepala bagian pada Urusan Kredit Mikro Bank Bukopin, maka diperoleh gambaran bahwa pada dasarnya ketiga Kepala Bagian tersebut masih membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam

melaksanakan tugas yang masih dianggap kurang yang menjadi tanggung jawabnya, walaupun kebutuhan tersebut tidak atau belum begitu mendesak.

Penelitian yang lain dibuat oleh Budiarsi (1991) yang meneliti dengan judul "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Industri Korek Api di Jawa Timur"

Penelitian tersebut mempunyai rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah unsur-unsur pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari ability, motivation dan opportunity mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas tenaga kerja?
2. Dari ketiga unsur tersebut yang terdiri dari ability, motivation dan opportunity, mana yang dominan pengaruhnya terhadap produktivitas tenaga kerja karyawan?

Hasil penelitian menunjukkan:

1. Ternyata unsur-unsur pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari ability, motivation, dan opportunity secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap produktivitas tenaga kerja pada industri korek api di Jawa Timur. Dengan koefisien korelasi (R) sebesar 0,68 ( $p < 0,01$ ).  $F_{ratio} = 17,172$  dan probability = 0,00003379.  $F_{ratio}$  dalam tabel dengan taraf nyata 1 % adalah 4,10 ( $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ ) maka hipotesis pertama dari penelitian ini dapat dinyatakan diterima.
2. Diantara unsur-unsur pengembangan sumber daya manusia terbukti mempunyai pengaruh bermakna secara parsial adalah:  
Ability memperoleh koefisien regresi parsial sebesar 0,0194, sedangkan koefisien determinasi parsial = 0,1393 dan korelasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 0,37 ( $p < 0,01$ ),

Motivation mempunyai koefisien regresi parsial sebesar 0,0321 sedangkan koefisien determinasi parsial = 0,1889 dan korelasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 0,43 ( $p < 0,01$ ), Opportunity mempunyai koefisien regresi parsial sebesar 0,0127 sedangkan koefisien determinasi parsial = 0,0847 dan korelasi parsialnya ( $r^2$ ) adalah sebesar 0,29 ( $p < 0,05$ ). Hal ini dapat menunjukkan bahwa kontribusi terbesar adalah motivation, kemudian berturut-turut ability dan opportunity merupakan faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja hipotesis dapat dinyatakan diterima.

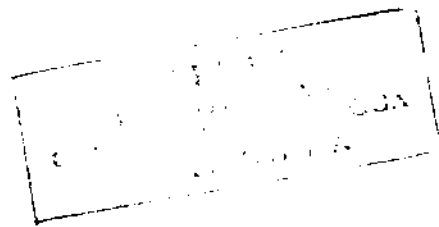
Persamaan dengan peneliti pertama adalah sama-sama meneliti tentang pelatihan sedangkan perbedaannya dalam menganalisis datanya menggunakan T-Nat (*Training Needs Assesment Tool*) untuk menganalisa kebutuhan pelatihan tersebut.

Persamaan dengan peneliti kedua adalah sama-sama menulis mengenai produktivitas kerja karyawan dan menggunakan multiple regression analysis dalam menganalisis data yang diperolehnya, sedangkan perbedaannya menggunakan unsur ability, motivation, opportunity, sebagai unsur-unsur yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang



bersangkutan. Pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang.

Untuk lebih jelasnya terlebih dahulu, perlu diberikan pengertian pengembangan menurut pengertian Hasibuan (1997:76) adalah: suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengertian di atas memberikan kejelasan perbedaan antara pendidikan dan pelatihan. Pendidikan mempunyai tujuan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Dengan kata lain, pelatihan dalam hal ini berarti menyesuaikan dengan pekerjaan, sedangkan tujuan pendidikan adalah menyesuaikan orang dengan lingkungannya, baik lingkungan di luar maupun lingkungan di dalam pekerjaannya.

Pendapat para ahli tentang pelatihan diantaranya dikemukakan oleh Simamora (1997:287) yaitu:

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Pelatihan berkenan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu. Program pelatihan berusaha untuk mengajarkan trainee bagaimana melaksanakan aktivitas atau pekerjaan tertentu.

Pengertian pendidikan dan pelatihan menurut Edwin B. Flippo (1984:199) Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Pelatihan adalah merupakan

suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pengertian yang lainnya adalah:

*“Development would include both training to increase skill in performing a specific job and education to increase general knowledge and understanding of our total environment”*. Dalam hal ini dikatakannya bahwa pengembangan tenaga kerja, meliputi training untuk meningkatkan skill dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang spesifik, dan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman total lingkungan kita.

Hal ini didukung pendapat lain tentang pelatihan atau training oleh Nitisemito (1980:115) sebagai berikut: Suatu kegiatan dari perusahaan/instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai/karyawannya, sesuai dengan keinginan dari perusahaan/instansi yang bersangkutan.

Menurut Siagian (1994 :175) pendidikan merupakan keseluruhan proses, tehnik dan metoda belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda menyeluruh. Selanjutnya dikatakan bahwa secara konseptual pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efeasien, efektif dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan programatik.

Pengertian lain dikemukakan William G. Scout (Moekijat,1991:2), meninjau pelatihan dari sudut ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia, sebagai berikut:

Latihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah mengembangkan pemimpin untuk memperoleh efektivitas pekerjaan perseorangan yang lebih besar, hubungan antar perseorangan dalam organisasi yang lebih baik dan menyesuaikan pemimpin yang tingkatan kepada suasana seluruh lingkungannya.

Dari pendapat di atas dengan demikian ada 3 syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut pelatihan; ketiga syarat tersebut adalah:

1. Pelatihan harus membantu pegawai/pemilik usaha menambah kemampuannya.
2. Pelatihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja pegawai, dalam sikapnya terhadap pekerjaannya, dalam informasi-informasi dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaannya sehari-hari.
3. Pelatihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu.

### 2.2.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan Umum pelatihan adalah:

- a. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan manajemen (pimpinan).

Moekijat (1991: 38) mengemukakan bahwa tujuan umum pelatihan adalah :

- Untuk meningkatkan hasil kerja pegawai
- Untuk mempersiapkan promosi pegawai kepada jabatan-jabatan yang lebih sulit.
- Untuk mempersiapkan pegawai kepada jabatan-jabatan pengawasan dan manajemen.

Sekarang apakah tujuan khusus pelatihan itu ? ini berhubungan dengan macamnya pelatihan. Menurut Denyer (Moekijat 1991:39) yang mengemukakan adanya 5 macam pelatihan, maka tujuan masing-masing pelatihan itu adalah:

- a. Tujuan pelatihan induksi adalah untuk membantu pegawai menyelesaikan pekerjaannya yang baru dan untuk memberikan kepadanya beberapa ide mengenai perusahaan dan latar belakang kepada pekerjaannya.

- b. Tujuan pelatihan kerja adalah untuk memberikan instruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas dari suatu jabatan tertentu.
- c. Tujuan pelatihan pengawas adalah untuk memberikan pelajaran kepada pegawai-pegawai tentang bagaimana memeriksa dan mengawasi serta melatih pegawai-pegawai lainnya.
- d. Tujuan pelatihan manajemen adalah untuk memberikan pelatihan yang diperlukan dalam jabatan manajemen puncak, seperti jabatan Sekretaris Perusahaan, jabatan Akuntan dan sebagainya.
- e. Tujuan pengembangan pemimpin adalah untuk mengembangkan dan menambah kemampuan pemimpin-pemimpin yang sudah ada.

Menurut Pigors dan Myers (Moekijat,1991:39) tujuan induksi pelatihan

adalah:

1. Melalui induksi (perkenalan), pegawai baru diberi keterangan tentang organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan peraturan-peraturannya. Ini harus dilakukan sedemikian rupa untuk membantu pegawai baru itu saat dengan segera merasa betah (at home).
2. Pegawai baru diberi pelajaran mengenai apa yang diperlukan dalam jabatan tertentu yang ia harus mengerjakannya, sehingga ia dapat secepat-cepatnya memenuhi standar-standar pelaksanaan pekerjaan yang akan dapat menambah nilainya terhadap organisasi.
3. Pelatihan memungkinkan pegawai-pegawai sekarang (yang sudah ada) memperoleh kecakapan yang lebih banyak dan luas. Dengan demikian menambah kecakapan mereka dalam berbagai bidang untuk keperluan pemindahan dan persyaratan mereka untuk kenaikan jabatan.
4. Apabila pegawai-pegawai diberi pelatihan yang sebaik-baiknya, maka kecelakaan-kecelakaan, pekerjaan-pekerjaan yang tidak baik, dan kerusakan mesin-mesin dan perlengkapan menjadi berkurang.
5. Pelatihan membantu para pegawai menyesuaikan diri dengan metode-metode dan proses yang baru yang terus menerus diadakan.
6. Pelatihan yang baik mengurangi rasa tidak puas, ketidakhadiran dan perpindahan, karena pelatihan membantu baik pegawai-pegawai baru maupun pegawai-pegawai yang sudah berpengalaman untuk menggunakan kemampuan-kemampuan perseorangan mereka sepenuhnya.

Tujuan-tujuan tersebut di atas tidak dapat dicapai, kecuali apabila pimpinan tertinggi menyadari akan pentingnya pelatihan yang sistematis dan pegawai-pegawai sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan. Apabila program

pelatihan ingin memperoleh hasil yang baik, maka pegawai-pegawai harus belajar dan pengawas-pengawas harus mengajar.

Selanjutnya program pelatihan akan gagal, apabila perusahaan tenaga kerja dan seleksi pegawai baru tidak dilakukan dengan baik. Apabila pegawai-pegawai baru diberitahu sesuatu mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan kemudian menemukan bahwa hal tersebut adalah tidak benar. Apabila pekerjaan-pekerjaan tidak dianalisis dengan baik untuk tujuan-tujuan pelatihan, atau apabila pemindahan-pemindahan dan kenaikan-kenaikan jabatan diselenggarakan dengan tidak memperhatikan usaha-usaha pegawai-pegawai untuk mempelajari kecakapan-kecakapan baru. Seperti halnya dalam semua prosedur kepegawaian, keberhasilan dalam induksi dan latihan tergantung kepada efisiensi bagian-bagian program kepegawaian lainnya.

Akhirnya dikemukakan pendapat Manullang (1993:41).

Tujuan pengembangan pegawai, sebenarnya sama dengan tujuan pelatihan pegawai, "Sesungguhnya tujuan pelatihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, ialah untuk memperoleh tiga hal, yaitu":

1. Menambah pengetahuan
2. Menambah keterampilan
3. Merubah sikap.

### **2.2.3 Manfaat Pelatihan**

Untuk melaksanakan pelatihan memang diperlukan pengorbanan yang tidak kecil, baik itu biaya, tenaga maupun waktu. Namun hasil dari suatu pelatihan yang tepat akan lebih besar dari pada pengorbanan yang dikeluarkan. Barangkali cara yang paling mudah untuk memahami manfaat pelatihan adalah dengan menyadari



sebagai suatu investasi organisasi dalam sumber daya manusia bahwa biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan akan kembali berlipat ganda dalam bentuk mutu pekerjaan karyawan yang lebih baik.

Pelatihan tidak saja berguna bagi karyawan, akan tetapi juga berguna bagi perusahaan yang melaksanakan seperti yang didefinisikan oleh Strauss dan Sayless (1997:200) yaitu : *"The efficiency of any organization depends directly on how well its members are trained"*. Efisiensi suatu organisasi dapat dikatakan tergantung pada seberapa baik karyawannya dilatih. Efisiensi banyak tergantung pada unsur manusianya yang melakukan pekerjaan dan melayani alat-alat kerja. Demikianlah bila karyawan suatu perusahaan mendapatkan pelatihan yang baik maka nantinya karyawan tersebut akan terampil dan mampu bekerja dengan baik.

Hal ini didukung pula oleh Nitisemito (1996:59) yang menyatakan: "... dengan pelatihan pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien".

Perubahan perilaku ini diharapkan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang, yaitu membantu karyawan untuk bertanggungjawab lebih besar di waktu yang akan datang.

Adapun manfaat lain yang dikutip oleh. Budi (Usahawan, 1997:54)

- a. Manfaat pertama adalah berkaitan dengan produktivitas kerja. Pengaruh pelatihan (*training*) terhadap produktivitas kerja tergantung pada kompleksitas pekerjaan. Untuk pekerjaan yang tingkat kompleksitasnya rendah, training mampu menaikkan produktivitas kerja hingga tiga kali lipat, untuk pekerjaan yang tingkat kompleksitasnya menengah, training mampu menaikkan produktivitas kerja hingga dua belas kali lipat dan untuk pekerjaan yang tingkat kompleksitasnya tinggi, kenaikan produktivitas kerjanya sangat luar biasa sehingga sulit untuk di ukur.

- b. Manfaat kedua, berkaitan dengan potensi pendapatan pegawai menunjukkan bahwa *training* yang dilaksanakan oleh perusahaan mampu meningkatkan potensi pendapatan para pegawai perusahaan tersebut.

#### 2. 2. 4 Prinsip-prinsip Pelatihan

Berdasarkan pengalaman dan penelitian para ahli, ada beberapa prinsip pelatihan dan pendidikan, antara lain apa yang dikemukakan oleh Yoder yang dikutip oleh Martoyo (1996:61) yakni 9 (sembilan) prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. *Perbedaan individu-individu (Individual differences)*,  
*Perbedaan-perbedaan individu dalam latar belakang, pendidikan, pengalaman dan minat harus diperhatikan dalam merencanakan suatu program pelatihan.*
- b. *Hubungan Pelatihan dan analisis jabatan (Relation to job analysis)*  
*Analisis jabatan dapat menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap apakah yang diperlukan oleh masing-masing jabatan.*
- c. *Motivasi (Motivation)*  
*Untuk mendorong peserta belajar dengan giat, maka perlu ada motivasi. Motivasi ini dapat berupa menduduki jabatan yang lebih tinggi, gaji yang besar, kenaikan pangkat, dan sebagainya.*
- d. *Partisipasi aktif (Active participation)*  
*Partisipasi aktif dalam proses belajar mengajar mungkin dapat menambah minat dan motivasi peserta.*
- e. *Pemilihan peserta (Selection of trainees)*  
*Pemilihan peserta dapat mengandung motivasi tambahan. Mereka akan belajar dengan sungguh-sungguh.*
- f. *Pemilihan pelatih (Selection of trainer)*  
*Efektivitas program pelatihan antara lain tergantung kepada para pelatih yang mempunyai minat dan kemampuan mengajar.*
- g. *Pelatihan para pelatih (Trainer training)*  
*Anggapan bahwa seseorang yang dapat mengerjakan sesuatu dengan baik akan dapat mengajarkan dengan baik pula tidak sepenuhnya benar. Oleh karena itu perlu adanya pelatihan bagi para pelatih.*
- h. *Metode pelatihan (Training methods)*.  
*Ada banyak metode pelatihan, dan tidak ada satu metode pelatihan pun yang dapat dipergunakan untuk semua jenis pelatihan. Untuk suatu jenis pelatihan perlu dicarikan metode pelatihan yang cocok.*
- i. *Prinsip belajar (Principles of learning)*  
*Para pelatih harus mengetahui prinsip belajar, belajar harus dimulai dari yang mudah menuju kepada yang sulit atau dari yang sudah diketahui menuju kepada yang belum diketahui.*

Perbedaan perseorangan calon-calon peserta pelatihan/pendidikan, baik dalam latar belakang pendidikannya, pengalaman, sikap ataupun keinginan mereka perlu diperhatikan sebaik-baiknya, sehingga dengan demikian pelaksanaan pelatihan ataupun pendidikan dapat lebih efektif hasilnya.

### 2. 2. 5 Evaluasi Pelatihan

Evaluasi terhadap setiap kegiatan adalah penting, karena dalam evaluasi terhadap usaha untuk menentukan nilai atau manfaat yang diperoleh melalui pelaksanaan kegiatan tersebut. Melihat pelaksanaan program pelatihan tersebut memerlukan pengorbanan yang tidak kecil, baik biaya, tenaga, maupun waktu, maka evaluasi terhadap faktor-faktor pelatihan perlu dilakukan agar dapat diketahui apakah faktor-faktor pelatihan tersebut berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Mengenai pengukuran hasil pelatihan, Dessler (1993:269) mengatakan terdapat 4 kategori dasar dari pelatihan yang dapat diukur:

1. Reaksi  
Reaksi peserta terhadap program. Apakah peserta senang dengan program tersebut dan bermanfaatkah program tersebut menurut mereka?
2. Pemelajaran  
Menguji peserta untuk menentukan apakah mereka benar-benar telah mempelajari prinsip-prinsip keterampilan dan fakta-fakta yang ada yang harus dipelajari.
3. Perilaku  
Meneliti apakah perubahan peserta dalam pelajaran disebabkan oleh pelatihan, misalnya kesopanan, kedisiplinan dalam bekerja.
4. Hasil  
Menanyakan apakah hasil akhir dapat tercapai dalam hubungannya dengan tujuan pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya? Menurunkan jumlah keluhan pelanggan tentang pegawai? Meningkatkan tingkat penolakan? Menurunkan biaya yang disebabkan barang-barang afkiran? Berkurangkah jumlah karyawan yang berhenti? Tercapaiakah kuota

produksi? Dan lain-lainnya. Sudah barang tentu meningkatkan hasil yang sangat penting, apabila hasilnya tidak tercapai, maka dalam analisis akhir, pelatihan belum mencapai tujuan.

### 2.2.6 Komponen-komponen di dalam Pelatihan

Menurut Munandar (1978) yang dikutip oleh As'ad (1987:73) komponen-komponen di dalam pelatihan terdiri dari :

1. Sasaran pelatihan  
Setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan ke dalam perilaku-perilaku yang dapat di amati dan diukur. Jika pelatihan itu tidak jelas maka tidak akan bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.
2. Pelatih.  
Tugas pelatih adalah mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode-metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh sikap, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang diinginkan organisasi.
3. Bahan-bahan Pelatihan.  
Berdasarkan sasaran pelatihan barulah disusun bahan-bahan pelatihan yang relevan. Bila bahan pelatihan ini tidak relevan, jelas sasaran-sasaran pelatih juga tidak akan tercapai.
4. Metode-metode Pelatihan  
Setelah bahan pelatihan ditentukan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode pelatihan yang tepat. Apabila metode pelatihan ini kurang tepat maka sasaran pelatihan pun juga tidak bisa dicapai.
5. Peserta.  
Merupakan suatu komponen yang cukup penting, sebab berhasilnya suatu program pelatihan tergantung pada pesertanya. Sejauhmana peserta memang memerlukan dan merasa mampu untuk mengikuti program pelatihan merupakan 2 hal yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu program pelatihan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan kelima komponen tersebut di atas saling bergantung dan saling mempengaruhi suatu program pelatihan ditentukan oleh kelima komponen di atas.

## 1. Kemampuan Pelatih

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (*trainer*) ini memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan itu. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development = training education*) adalah:

- 1) Pelatih Internal, adalah seseorang atau tim pelatihan yang ditugaskan dari dalam perusahaan itu yang memberikan pelatihan atau pendidikan kepada karyawan.
- 2) Pelatih Eksternal, adalah seseorang atau tim pelatih dari luar perusahaan yang diminta untuk memberikan pelatihan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.
- 3) Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pelatihan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk mengerjakan pekerjaan akan lebih baik.

Pelatih atau instruktur yang baik hendaknya mempunyai kemampuan sebagai berikut:

### a) *Teaching skill*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan itu. Ia harus dapat

memberikan semangat, membina dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

*b) Communication Skill*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas tulisannya baik dan kata-katanya mudah dipersepsi oleh peserta pengembangan.

*c) Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewajiban terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

*d) Social Skill*

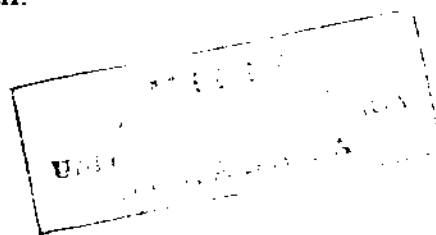
Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan. Ia harus bersifat suka menolong, obyektif dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain.

*e) Tehnical Competent*

Seorang pelatih harus mampu berkemampuan teknis, kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

*f) Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berperasangka buruk terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah dan mempunyai sifat kebapaan, keterbukaan serta tidak pendendam, memberikan nilai yang obyektif.



## 2. Materi pelatihan

Materi pelatihan ditentukan oleh identifikasi kebutuhan tujuan pelatihan. Materi untuk manajerial berbeda dengan materi untuk karyawan operasional. Materi pelatihan akan mencakup semua pengetahuan tentang spesifikasi pekerjaan tertentu. Baik itu tentang masalah kedinasan atau pengetahuan umum yang menunjang atau terkait dengan suatu pekerjaan.

## 3. Metode pelatihan

Sebagai bagian dari program-program pengembangan karyawan, maka pelatihan juga memiliki metode-metode tertentu menurut Handoko (1994:112) terdapat 2 kategori pokok program pelatihan sebagai berikut:

### 1. *On the job Training* (dalam Pekerjaan)

Merupakan metode pelatihan di mana karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan (supervisi) langsung. Seorang Pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Teknik yang biasa digunakan dalam praktek adalah.

- a. Rotasi Jabatan : karyawan diberikan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
- b. Latihan instruksi pekerjaan : petunjuk atas pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
- c. Magang (*apprenticeship*), merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
- d. Bimbingan (*coaching*): Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.
- e. Penugasan sementara. Penempatan karyawan pada posisi manajerial untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional yang nyata.

### 2. *Off the job Training* (di luar pekerjaan)

Merupakan suatu metode pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi yang terpisah dari pekerjaan, dan dilaksanakan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler, metode ini terdiri dari:

- a. Metode simulasi, dengan pendekatan ini karyawan peserta pelatihan menerima representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantaranya yang paling umum digunakan adalah metode studi kasus, role playing, business games, vestibule training, pelatihan laboratorium (*laboratory Training*), dan program-program pengembangan eksekutif.
- b. Teknik-teknik presentasi informasi, tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta pelatihan. Metode-metode yang biasa digunakan yaitu, kuliah, presentasi video, metode konperensi, *programmed instruction*, dan studi sendiri (*self study*)

#### 4. Peserta Pelatihan

Menurut Nitisemito (1996:60) peserta pelatihan dibedakan menjadi

1. Pelatihan bagi karyawan baru
  - a. Yang belum berpengalaman; dengan sendirinya harus diberikan pelatihan, dengan pelatihan tersebut mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien.
  - b. Yang sudah berpengalaman; tetap harus diberikan pelatihan sebab tidak semua pengalaman yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan dari organisasi tempat mereka bekerja saat itu.
2. Pelatihan bagi karyawan lama.  
Bila berdasarkan atas pertimbangan efektivitas dan efisiensi pekerjaan maka seorang pegawai lama dapat ditingkatkan kemampuannya dengan diberikan pelatihan.

#### 5. Komitmen Pemimpin.

Dalam melaksanakan pelatihan tanggungjawab utama dipikul bersama antara manajemen puncak, departemen SDM, dan penyelia langsung, serta karyawan itu sendiri, seperti yang dipaparkan sebagai berikut:

- a. Komitmen Manajemen Puncak; adalah sangat penting agar berlangsung pelatihan yang efektif diseluruh organisasi.
- b. Departemen SDM, pada intinya melakukan fungsi dukungan staf. Departemen ini membantu manajemen lini dalam pelatihan, dengan menyediakan keahlian-keahlian dan sumber daya- sumber daya serta mensponsori konferensi-konferensi dan program-program pelatihan.
- c. Penyelia Langsung, bertanggungjawab langsung guna memastikan bahwa terjadi pelatihan. Penyelia harus mendorong karyawan untuk berkembang dan harus memberikan waktu untuk hal ini .



- d. Karyawan, bagaimanapun tanggungjawab dan dorongan para manajer, penyelia dalam pelatihan, tetapi tanggungjawab utama dalam pelatihan adalah karyawan itu sendiri (Simamora, 1997:344).

Pelatihan dan pengembangan penting bagi organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang baru dan bersaing, seperti sosialisasi, pelatihan, pengembangan dapat memperkuat tingkat komitmen para pegawai pada organisasi dan meningkatkan persepsi mereka bahwa organisasi merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Komitmen yang lebih kuat dapat mengurangi perputaran dan absensi (*absenteeism*) dengan demikian meningkatkan produktivitas organisasi.

Randall dan Susan (1997:325) mengemukakan bahwa komitmen untuk investasi pelatihan oleh para pemimpin, di mana hal penting bagi kepentingan usaha keberhasilan suatu organisasi. Pelatihan khusus yang konstan merupakan salah satu cara Siemen memenuhi komitmen agar para pelanggan dan pegawai tetap mendahului persaingan di pasar teknologi tinggi yang berubah dengan dasyat, keras dan komplek.

Perkembangan bisnis ataupun organisasi tentunya tidak dapat dipisahkan dari perkembangan kualitas sumber daya manusia. Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerjanya harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumberdaya manusia. Ini berarti bahwa investasi sumber daya manusia melalui pelatihan harus mendapatkan prioritas tinggi di perusahaan/organisasi agar pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia tidak menjadi usang (*obsolete*).

## **2.3 Produktivitas**

### **2.3.1 Pengertian Produktivitas**

Berbicara tentang masalah produktivitas, maka akan muncul suatu pandangan yang bertentangan, karena selama ini belum ada kesepakatan umum tentang maksud atau pengertian dari produktivitas itu sendiri.

Muchdarsyah (1997:12) menyatakan bahwa; Produktivitas secara umum dapat diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang dan jasa-jasa) dengan masukan yang sebenarnya, misalnya, Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau output : input. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan bentuk dan nilai.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang telah dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan per satuan waktu.

Pendapat lain tentang produktivitas dikemukakan oleh Greenberg (Sinungan, 1997:12) yang mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.

Produktivitas juga diartikan sebagai berikut:

- a. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil.
- b. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu-satuan (unit) umum.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat kita simpulkan bahwa produktivitas itu menggunakan input yang efisien dengan menghasilkan output yang memuaskan. Pada dasarnya produktivitas adalah merupakan ukuran efisiensi dengan modal

material, teknologi, manajemen sumber daya manusia dan informasi yang digunakan dengan tujuan memproduksi barang dan jasa secara ekonomis. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam peningkatan produktivitas, karena peralatan produksi serta sistem manajemen pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Ada pengertian lain dari pada produktivitas itu sendiri sesuai dengan Laporan I Dewan Produktivitas Nasional RI tahun 1983 pengertian baku produktivitas adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
2. Secara umum "produktivitas" mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang lain dipergunakan.
3. Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil perbaikan cara pencapaian produksi tersebut.
4. Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian-pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per-satuan waktu.
5. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap kerja, motivasi, kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja.

### 2.3.2 Produktivitas Tenaga Kerja

Setiap organisasi selalu berupaya untuk berhasil dalam mencapai tujuan . Ini dilakukan agar kelangsungan hidup organisasi tetap terjaga. Untuk itu langkah yang perlu diambil dalam menjaga stabilitas produktivitasnya (tenaga kerja) kalau perlu ditingkatkan.

Produktivitas adalah tidak lebih dari sekedar ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen karena produktivitas mengandung pula falsafah dan sikap mental yang selalu bermotivasi pada pengembangan diri menuju mutu kehidupan hari esok yang lebih baik.

Jika membicarakan masalah produktivitas, muncullah situasi yang bertentangan karena belum ada kesepakatan umum tentang maksud pengertian produktivitas serta kriterianya dalam mengukur petunjuk-petunjuk produktivitas dan tidak ada konsep metode penerapan maupun cara pengukurannya yang bebas dari kritik.

Pengertian mengenai produktivitas ada bermacam-macam, namun pada prinsipnya adalah sama yaitu mengacu pada rasio antara output dan input. Hal ini bukan berarti orientasinya pada output atau input saja tetapi hubungan antara keduanya. Produktivitas yang diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang dan jasa, produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang.

Werther (1986:399), mengartikan “produktivitas adalah rasio antara output (barang dan jasa) terhadap input (tenaga kerja, modal, material dan energi)”. Levitan (1984:5) menyatakan produktivitas adalah hubungan antara kuantitas barang-barang

atau jasa-jasa yang diproduksi selama periode tertentu dan input tenaga kerja, modal dan sumber alam yang digunakan dalam proses produksi.

Terry (1977:79) menyatakan "*Productivity as the ratio of physical output to physical input*". Stevenson (1986:16) menyatakan : "*Productivity is a measure of relative amount of output. In fact, it is commonly expressed as the ratio of quantity of output to quantity of input*". Rumusannya sebagai berikut :

$$Productivity = \frac{Output}{Input}$$

Hidayat (1986:6) menyatakan semua masukan dinyatakan sebagai 5M + I + E yaitu tenaga kerja (*man*), mesin-mesin (*machine*), bahan-bahan (*material*), modal (*money*), manajemen (*management*). Rumusannya sebagai berikut :

$$Productivity = \frac{OUTPUT}{\begin{array}{l} \text{Man, machine, material, money, management} \\ \text{- Informasi - Energy} \end{array}}$$

Dari pengertian-pengertian produktivitas yang diuraikan di atas dapat dikatakan bahwa produktivitas secara umum adalah perbandingan antara *output* (keluaran) dan *input* (masukan) yang dipakai

Ravianto (1990:320) menyatakan tentang produktivitas tenaga kerja yaitu:

Mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran dan tenaga kerja perkesatuan waktu. Hasil di sini dapat berupa fisik dalam satuan unit atau nilai (uang) dan berupa non fisik seperti dalam bentuk pelayanan (*service*). Serta satuan waktu dapat berupa tahun, bulan, minggu, harian atau jam, tergantung dari keinginan organisasi yang menilai.

### 2.3.3 Peningkatan Produktivitas

Peningkatan produktivitas merupakan pembangunan pandangan hidup yang memuliakan kerja demi untuk meningkatkan kualitas hidup dengan falsafah bahwa

hari esok lebih baik dari hari ini. Untuk itu selalu diusahakan peningkatan hasil dan mutu kerja.

Pokok-pokok mengenai manfaat peningkatan produktivitas dapat dikemukakan sebagai berikut:

Pendapatan masyarakat yang lebih tinggi.

Penyediaan barang kebutuhan masyarakat yang lebih banyak dengan harga yang lebih murah.

Perbaikan kondisi dan jam kerja.

Merupakan jalan menuju standar hidup yang lebih tinggi.

Membantu dalam membangun ekonomi nasional yang kuat.

Untuk mencapai manfaat tersebut, maka semua golongan masyarakat, perusahaan dan pemerintah harus bergerak lebih giat lagi. Berikut ini akan dikemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas yaitu:

1. Pendidikan dan latihan, hal ini adalah sangat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja, oleh sebab itu untuk meningkatkannya perlu adanya pendidikan dan latihan.
2. Gizi, hal ini juga mempengaruhi produktivitas tenaga kerja dan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas tersebut.
3. Lingkungan kerja, yaitu tempat karyawan melakukan aktivitasnya yang juga merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi produktivitas
4. Upah minimum, apabila upah minimum belum memenuhi kebutuhan fisik minimum, maka usaha peningkatan produktivitas perlu dipacu.
5. Motivasi, perlu diberikan kepada setiap karyawan dalam upaya peningkatan produktivitas.

6. Perjanjian kerja, perjanjian ini merupakan alat untuk menjamin antara hak dan kewajiban karyawan.
7. Manajemen, adalah sangat mempengaruhi dalam rangka peningkatan produktivitas.
8. Kondisi ekonomi, keadaan ekonomi juga mempengaruhi produktivitas terutama dalam hal menilai imbalan kerja.
9. Penerapan teknologi, telah banyak fakta bahwa kemajuan teknologi mempengaruhi produktivitas, dalam hal ini pemerintah mengambil kebijaksanaan bahwa penerapan teknologi maju di Indonesia berorientasi kepada mempertahankan padat karya.
10. Adat istiadat, sering dijumpai adat istiadat yang menghambat dan mendorong produktivitas, maka dianjurkan untuk mengubah adat istiadat yang menghambat.
11. Kesempatan kerja, status karyawan berupa kepastian kerja dan jenjang karier perlu diformulasikan dan diidentifikasi.

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, maka harus dimiliki beberapa unsur yaitu:

1. Kualitas
2. Tingkat Keahlian
3. Latar belakang Kebudayaan dan Pendidikan
4. Kemampuan, sikap dan Mental.

Ke empat unsur di atas sangat berperan dalam mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan, apabila hal ini tidak dimiliki oleh karyawan, maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut tidak dapat meningkat atau ditingkatkan produktivitasnya.

### 2.3.3 Metode-metode Pengukuran Produktivitas

Untuk mengukur produktivitas, sudah banyak metode yang digunakan untuk setiap metode yang diperlukan suatu perangkat data, dan untuk itu diperlukan pula suatu sistem administrasi yang sesuai untuk dapat mencatat data-data yang diperlukan secara kesinambungan. Semakin ruwet dan kompleks metode yang dipakai, semakin ruwet pula administrasi yang harus dipakai.

Winaya K (1989 : 128) menyatakan tidak ada tehnik pengukuran produktivitas yang terbaik, yang terpenting adalah konsistensi penggunaannya yang sering digunakan adalah ukuran produktivitas tenaga kerja, karena ada anggapan bahwa unsur tenaga kerja itu adalah yang paling dominan di dalam melaksanakan berbagai jenis produksi, disamping unsur tenaga kerja itu memang paling mudah diukur.

Untuk mengukur produktivitas maka perlu diadakan perbandingan-perbandingan antara lain:

- a. Perbandingan antara pelaksanaan historis apakah meningkat atukah berkurang.
- b. Perbandingan antara satu unit dengan lainnya, pengukuran ini menunjukkan pencapaian relatif.
- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai pemusatan perhatian pada sasaran.

Pada tingkat perbandingan paling sedikit ada dua jenis yang berbeda, dalam periode waktu tertentu, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial

$$\text{Produktivitas Total} = \frac{\text{hasil total}}{\text{masukan total}}$$

$$\text{Produktivitas Parsial} = \frac{\text{hasil total}}{\text{masukan parsial}}$$

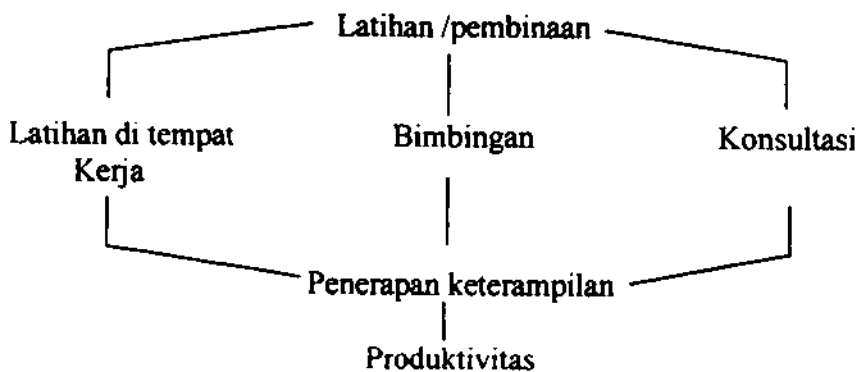


Pengukuran produktivitas ini sangat bermanfaat bagi manajemen untuk mengevaluasi perencanaan, kebijakan pendapatan dan upah. Jadi pengukuran produktivitas merupakan pedoman bagi manajemen dalam mengendalikan perusahaan.

#### 2.4 Hubungan antara Pelatihan dan Produktivitas.

Pada tinjauan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai dalam suatu perusahaan telah dijelaskan, bahwa salah satu cara untuk mendapatkan kualitas dan kemampuan pegawai sebagai salah satu faktor adalah melalui suatu program pelatihan.

Hubungan pelatihan dengan produktivitas kerja karyawan ini dijelaskan oleh Syarif (1987:151) dalam gambar 2.4.1



**Gambar 2.4.1 Hubungan pelatihan dengan produktivitas**

Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa penggunaan program pelatihan secara sistematis dapat meningkatkan produktivitas pegawai karena kepada karyawan yang mengikuti pelatihan akan diperkenalkan berbagai metode dan cara kerja yang baru. Selanjutnya, hasil dari pelatihan diharapkan dapat meningkatkan keterampilan

karyawan yang telah mengikuti pelatihan. Secara teoritis dapat dikatakan bahwa hubungan antara pelatihan dengan produktivitas mempunyai korelasi yang positif.

Teck dan Hian (1990:86) mengatakan;

*“Training is an important means to achive a highly productive work force”*

Apabila diartikan mempunyai maksud bahwa pelatihan adalah suatu arti yang penting dalam mencapai produktivitas tenaga kerja yang tinggi.

Program pelatihan bagi para karyawan dalam produktivitas adalah sebagai masukan (*input*), dan sebagai keluaran (*output*) dari program ini adalah adanya produktivitas. Semakin banyak karyawan mengikuti suatu program pelatihan, cenderung akan meningkatkan sikap, keterampilan teknis, dan pengetahuan yang bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaan untuk menjadi lebih berkualitas efektif, dan efisien, dengan kata lain tingkat produktivitas mengalami peningkatan.



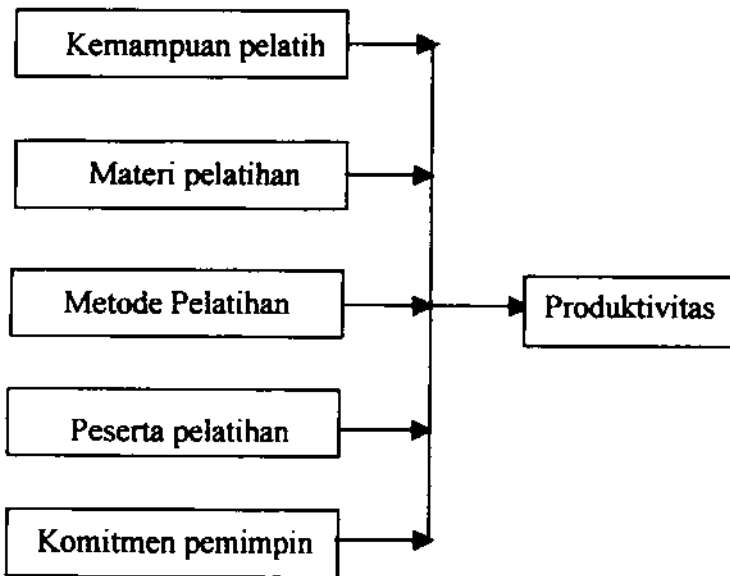
**B A B III**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**  
**& HIPOTESIS PENELITIAN**

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka dapat disusun kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu :



Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual.

#### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan pada masalah yang diajukan, tujuan penelitian, landasan teori , maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga bahwa faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode-metode pelatihan, peserta pelatihan, komitmen pimpinan, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap

produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

2. Diduga bahwa faktor materi pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Identifikasi Variabel

Variabel tergantung atau *dependent variabel* (Y) adalah produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca-Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

Variabel bebas atau *independent variabel* (X) adalah faktor-faktor yang terdapat di dalam pelatihan berupa:

$X_1$  = Kemampuan Pelatih

$X_2$  = Materi Pelatihan

$X_3$  = Metode-metode Pelatihan

$X_4$  = Peserta Pelatihan

$X_5$  = Komitmen Pemimpin

#### 4.2 Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan variabel-variabel yang dianalisis, berikut ini dijelaskan definisi operasional dari masing-masing variabel.

##### 4.2.1 Variabel tergantung (Y) produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan bagian operasional di perusahaan Coca-Cola Amatil Indonesia cabang Ujungpandang, merupakan pernyataan dari pimpinan

tentang produktivitas kerja karyawannya yang indikatornya adalah ketepatan dalam menjalankan tugas, tingkat kesalahan, kepatuhan-kepatuhan terhadap peraturan kerja, kerjasama dengan teman sekerja, yang dinyatakan dengan skoring menurut skala Likert.

#### **4.2.2 Variabel Bebas (X) Variabel Faktor-faktor yang ada dalam pelatihan dan sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan pelatihan.**

##### **1. Variabel bebas ( $X_1$ ) Kemampuan pelatih**

Yaitu pernyataan dari responden tentang kemampuan pelatih yang indikatornya adalah penguasaan atas materi pelatihan, keluasan terhadap masing-masing materi, kejelasan dalam memberikan pelatihan, kemampuan member contoh yang relevan, yang dinyatakan dengan skoring menurut Skala Likert.

##### **2. Variabel bebas ( $X_2$ ) Materi Pelatihan**

Yaitu pernyataan dari responden tentang pokok bahasan atau bahan pelajaran yang akan diberikan dalam pelatihan yang indikatornya adalah kesesuaian materi dengan pekerjaan peserta, sistematika materi yang praktis dan tepat, kemudahan materi untuk diserap peserta, kemudahan materi untuk diterapkan dalam pekerjaan, yang dinyatakan dengan skoring menurut Skala Likert.

##### **3. Variabel bebas ( $X_3$ ) Metode-metode Pelatihan**

Yaitu pernyataan responden tentang metode-metode pelatihan apakah sudah tepat dengan tujuan pelatihan, yang indikatornya adalah metode pelatihan on the job berperan dalam mencapai keberhasilan pelatihan, dapat menambah keterampilan, yang dinyatakan dengan skoring menurut Skala Likert.

#### 4. Variabel bebas ( $X_4$ ) Peserta Pelatihan

Yaitu pernyataan pimpinan bahwa dengan seringnya karyawan mengikuti pelatihan akan meningkatkan keterampilan yang lebih baik, pengetahuan yang lebih luas, yang indikatornya adalah meningkatkan kemampuan peserta, minat peserta, dan kesungguhan peserta, yang dinyatakan dengan skoring menurut Skala Likert.

#### 5. Variabel bebas ( $X_5$ ) Komitmen Pemimpin

Yaitu pernyataan responden tentang komitmen pemimpin apakah setelah karyawan mengikuti pelatihan hasilnya, dimanfaatkan oleh pimpinan berupa penugasan kerja yang indikatornya adalah komitmen pimpinan berpengaruh terhadap adanya keinginan yang dapat dicapai dalam pelaksanaan pelatihan, adanya implementasi terhadap pelaksanaan pelatihan dan sanksi terhadap kesalahan yang ada dalam pelaksanaan pelatihan. yang dinyatakan dengan skoring menurut Skala Likert.

Proses pemberian skor tersebut akan dihasilkan 5 kategori jawaban, yaitu:

- a. Kategori sangat baik dengan skor = 5
- b. Kategori baik dengan skor = 4
- c. Kategori cukup dengan skor = 3
- d. Kategori kurang dengan skor = 2
- e. Kategori sangat kurang dengan skor = 1

Pilihan di atas adalah prosedur yang paling umum digunakan adalah skala Likert. Singarimbun dan Effendi (1989:111) menjelaskan: "Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan yang kemudian diminta untuk memberikan jawaban sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Jawaban ini diberikan skor 5,4,3,2,1.



Sedangkan Walizer dan Wiener (1993:37) mengatakan bahwa skala Likert seringkali disebut sebagai "penilaian yang dijumlah" karena semua jawaban diberi suatu bobot dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah. Skala Likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih.

Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikategorikan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas = 5, maka intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dimana : Nilai tertinggi 5 berasal dari 5 x 1

Nilai terendah 1 berasal dari 1 x 1

Jumlah kelas 5

Informasi tersebut, dapat ditentukan skala distribusi kriteria pendapat responden sebagai berikut:

1,0 < 1,8 = Sangat kurang

1,8 < 2,6 = Kurang

2,6 < 3,4 = Cukup

3,4 < 4,2 = baik

4,2 < 5,0 = sangat baik

Berdasarkan ketentuan di atas, maka dapat dilakukan proses pengolahan data untuk menentukan nilai dari variabel-variabelnya.

### 4.3 Daerah Penelitian

Dalam rangka penelitian ini yang dilakukan pada salah satu perusahaan yang berada di Kotamadya Ujungpandang yaitu Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang yang berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan KM. 17, dan waktu penelitian ini berlangsung selama kurang/lebih 1 minggu.

### 4.4 Populasi dan Sampel

#### 4.4.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian operasional minuman ringan non alkohol pada Perusahaan Coca-Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang yang berjumlah 131 orang berdasarkan jumlah karyawan dan aktivitasnya yang dapat dilihat pada tabel 4.4.1 di bawah ini :

**Tabel 4.4.1**  
**Jumlah Karyawan Dan Aktivitasnya**

Aktivitas	Jumlah Karyawan	%
1. Manajemen	2 orang	1,53
2. Admint Plant	3 orang	2,29
3. Human Resources	10 orang	7,63
4. Direct process	90 orang	68,70
5. Finance & Acc	11 orang	8,39
6. Marketing	15 orang	11,45
<b>Jumlah</b>	<b>131 orang</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Laporan Bulan Mei 1999

#### 4.4.2 Sampel

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling yaitu mengambil sampel yang bersifat tidak acak, dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Sesuai dengan tujuan penelitian (Singarimbun & Effendi, 1984: 110).

Penentuan sampel tersebut, yaitu dengan cara memilih karyawan yang bekerja pada bagian operasional dari jumlah populasi yang ada sebanyak 90 orang karyawan, namun yang dipilih hanyalah sebanyak 45 orang karyawan bagian operasional minuman ringan non alkohol pada Perusahaan Cola-Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

#### 4.5 Prosedur Pengumpulan data

##### 4.5.1 Jenis dan sumber data

1. **Data Primer**, Yaitu data yang diperoleh dengan jalan mengadakan pengamatan serta wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan sejumlah karyawan bagian operasional pada perusahaan Coca-Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, sehubungan dengan data yang diperoleh yang merupakan data mentah yang selanjutnya akan diolah untuk disesuaikan dengan kebutuhan pembahasan.
2. **Data Sekunder**, yaitu data yang diperoleh dengan mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber lainnya yang berupa informasi mengenai keadaan karyawan secara umum, jumlah karyawan di Perusahaan Coca-Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, peraturan perusahaan, dokumen perusahaan

dan lain sebagainya yang dapat menunjang serta ada hubungannya dengan penelitian ini.

#### **4.5.2 Cara Pengumpulan data**

Untuk menguji kebenaran rumusan masalah dan pemecahannya serta hipotesisnya yang telah dikemukakan, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian, sebagai berikut:

a. Observasi

Teknik observasi dengan jalan mengadakan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti yang meliputi kondisi kerja, sarana yang digunakan dalam bekerja dan data yang menunjang pengamatan.

b. Teknik Interview

Teknik interview dilakukan dengan jalan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan, kepala personalia dan sejumlah personil yang terkait dengan penulisan ini.

c. Kuestioner

Teknik kuestioner, yaitu dengan jalan mengumpulkan data melalui penyebaran kuestioner yang telah disusun oleh peneliti sesuai dengan tujuannya.

### **4.6 Model dan Teknik Analisis**

#### **4.6.1 Model Analisis**

Pengumpulan data dilakukan berdasarkan pada hipotesis kerja yang telah dikemukakan maka penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda.

Analisis dengan model regresi linear ganda merupakan analisis yang bersifat kuantitatif yang akan digunakan untuk membuktikan hipotesis. Model regresi linear berganda tersebut adalah sebagai berikut

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e_i$$

Keterangan :

Y = Produktivitas Karyawan

$b_0$  = Interception point (konstanta)

$b_1, \dots, b_5$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Kemampuan Pelatih

$X_2$  = Materi Pelatihan

$X_3$  = Metode-metode Pelatihan

$X_4$  = Peserta Pelatihan

$X_5$  = Komitmen Pemimpin

$e_i$  = Variabel pengganggu

#### 4.6.2 Tehnik Analisis

Pengumpulan data dilakukan deskripsi atas variabel-variabel penelitian dan pembuktian hipotesis dan menggunakan uji statistik dengan regresi linear berganda melalui program microstat yang didukung oleh uji ekonometrika. Dari hasil perhitungan regresi berganda (berdasarkan printout computer) dilakukan tahapan analisis sebagai berikut:

## 1. Pengujian Hipotesis 1

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis 1 digunakan uji-F yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$$H_0: B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = 0$$

$$H_a : \text{minimal satu } B_i \neq 0$$

Pengujian melalui Uji F atau variasinya adalah dengan membandingkan  $F_{hitung}$  (observasi) ( $F_h$ ) dengan  $F_{tabel}$  ( $F_t$ ) pada  $\alpha = 0,05$ . Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

$$1. F_{hitung} \geq F_{tabel} \longrightarrow \text{maka } H_0 \text{ ditolak}$$

$H_a$  diterima

Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan variasi bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebasnya.

$$2. F_{hitung} < F_{tabel} \longrightarrow \text{maka } H_0 \text{ diterima}$$

$H_a$  ditolak

Artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebasnya.

Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ). Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel bebas. Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu),

maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel tidak bebasnya. Sebaliknya, Jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi nilai variabel tidak bebas semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tidak bebasnya. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) berada diantara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$

## 2. Pengujian Hipotesis 2

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis 2 digunakan uji-t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi parsial. dengan menggunakan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$$H_0 : B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = 0$$

$$H_a : B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq B_5 \neq 0$$

Pengujian dilakukan melalui uji-t dengan membandingkan  $t_{\text{hitung}}$  (observasi) ( $t_0$ ) dengan  $t_{\text{tabel}}$  ( $t_t$ ) pada  $\alpha = 0,05$ . Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

1.  $t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}} \longrightarrow$  maka  $H_0$  ditolak

$H_a$  diterima

Artinya, (1) variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebas, dan (2) ada pengaruh di antara dua variabel yang diuji.

2.  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$   $\longrightarrow$  maka  $H_0$  diterima  
 $H_a$  ditolak

Artinya, (1) variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebas, dan (2) ada pengaruh di antara dua variabel yang diuji.

Langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah mencari koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) dari masing-masing variabel bebas. Koefisien determinasi parsial ini berguna untuk mengetahui sejauhmana sumbangan variabel bebas secara mandiri terhadap variabel tidak bebasnya. Semakin besar  $r^2$  suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominannya variabel bebas tersebut terhadap variabel tidak bebasnya dan variabel bebas yang mempunyai  $r^2$  paling besar menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel tidak bebasnya.

Untuk keperluan pelaksanaan proses analisis data ini digunakan alat bantu komputer dengan program Microstat. Hal ini dilakukan atas pertimbangan :

1. Mempercepat proses analisis sehingga kendala waktu dapat teratasi.
2. Dapat diharapkan hasil yang lebih baik, tepat dan akurat.

#### 4.7 Evaluasi Ekonometri

Menurut Gujarati (1993:157-201), ada tiga penyimpangan asumsi klasik yang dapat terjadi dalam penggunaan model regresi linier berganda yaitu terjadinya multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Bila terjadi penyimpangan



asumsi ini maka model yang dapat digunakan tidak bersifat "*BLUE*" (*Best Line Unbiased Estimator*). oleh karenanya perlu dideteksi terlebih dahulu.

a. Masalah Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti adanya korelasi linear diantara satu atau lebih variabel bebas. Rieveld (1993:53) menyebutkan, akibat adanya multikolinearitas ini maka akan sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya. Untuk mendeteksi keberadaan multikolinearitas dilakukan analisis korelasi yang bermakna tidak terjadi multikolinearitas. Adanya multikolinearitas juga dapat dideteksi dari nilai-nilai yang sangat tinggi (antara 0,7 - 1,0). Sementara pengujian terhadap variabel bebas menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

b. Masalah Heteroskedastisitas

Menurut Rieveld (1993:51) heteroskedastisitas berarti bahwa variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Cara ini yang dilakukan untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas adalah yang menggunakan metode "*Spearman rank correlation*". Pembuktian ini dilakukan dengan cara meregresikan variabel-variabel bebas dengan variabel-variabel pengganggu (residu), masing-masing diberi jenjang satu dan seterusnya dari nilai terendah sampai nilai tertinggi dalam tanda mutlak. Selanjutnya dicari koefisien korelasinya dan dilakukan pengujian pada tiap-tiap variabel. Apabila  $r$  hitung lebih kecil dari nilai kritis berarti tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik dengan model regresi.

### c. Masalah Autokorelasi

Menurut Gujarati (1993:201), mendeteksi autokorelasi sebagai korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurut menurut waktu (dalam data deretan waktu atau ruang secara *cross sectional*). Model klasik mengasumsikan bahwa variabel gangguan yang berhubungan dengan observasi tidak dipengaruhi oleh variabel gangguan yang berhubungan dengan pengamatan lain manapun pendeteksian autokorelasi dilakukan dengan menggunakan metode statistik  $d$  dari *Durbin Watson*. Bila  $d$  terletak di luar batas bawah ( $dl$ ) dan batas atas ( $du$ ), berarti terjadi autokorelasi. Apabila *Durbin Watson* terletak di dalam batas bawah ( $dl$ ) dan batas atas ( $du$ ) berarti tidak terjadi autokorelasi dalam model regresi yang digunakan.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **5.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **5.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan**

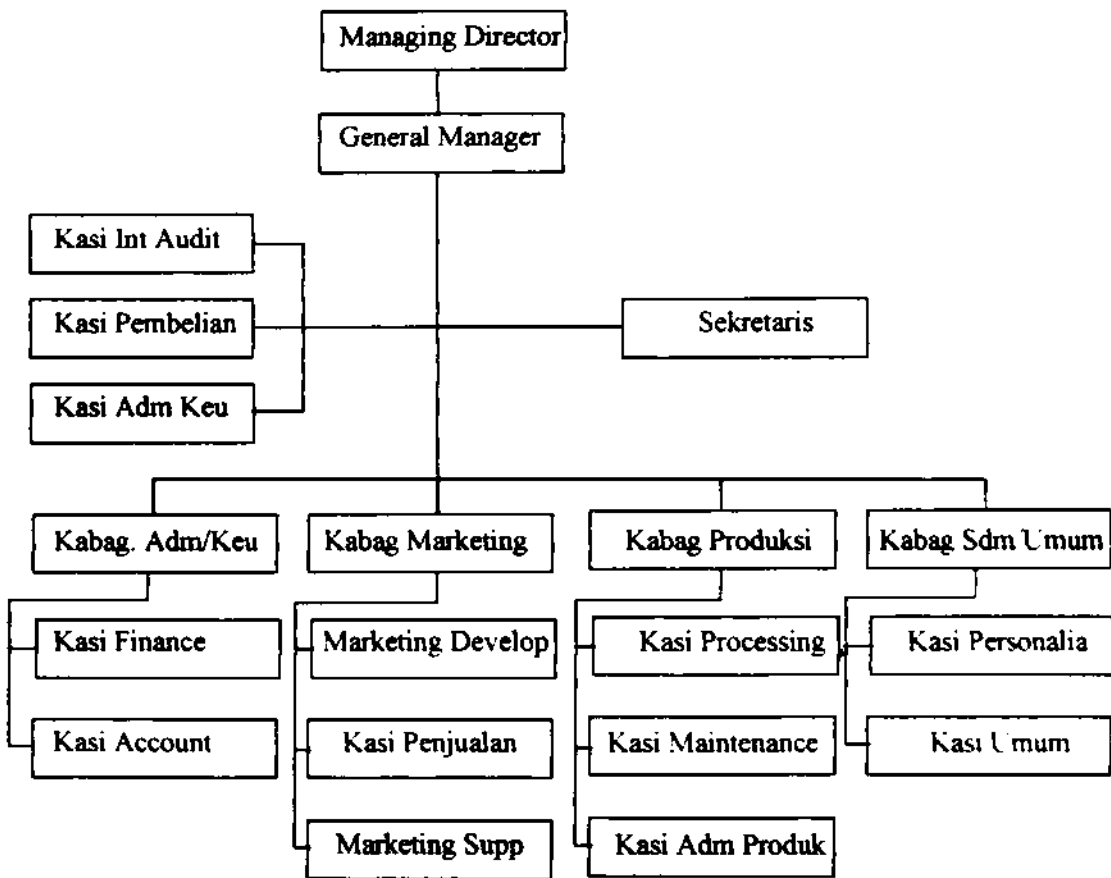
PT. Coca Cola Amatil Indonesia merupakan kelanjutan dari PT. Coca Cola Pan Java dan sebelumnya merupakan PT. Marannu Bottling Company. PT. Marannu Bottling Company didirikan dengan Akte Notaris dari Ali Harsono, SH di Jakarta dengan Nomor 13, Tanggal 10 Januari 1977. Setelah melalui kerja keras dan usaha yang tidak mengenal lelah dari para pendiri perusahaan, akhirnya perusahaan tersebut mendapat pengakuan hukum dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan nomor Y.A.5/354/tanggal 3 September 1977.

Melalui surat keputusan tersebut, maka PT. Marannu Bottling Company resmi berdiri secara hukum dan dapat menjalankan usaha dalam bidang penyediaan minuman ringan non alkohol sesuai dengan anggaran dasar. Kegiatannya berupa usaha pabrikasi minuman ringan dengan merek dagang Coca Cola, Fanta, Sprite sekaligus memperdagangkan ketiga merek tersebut untuk pasar dalam negeri.

Pada tahun 1992, PT. Marannu Bottling Company diganti dengan nama PT. Coca Cola Pan Java. Penggantian tersebut tercatat dalam akte notaris Hobropoerwado nomor 9, tertanggal 12 Mei 1992. Akte tersebut dinyatakan bahwa dalam menjalankan aktivitasnya, PT. Coca Cola Pan Java bekerjasama dengan Coca Cola Australia. PT. Coca Cola Pan Java yang kemudian diganti nama menjadi Coca Cola Amatil Indonesia berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan KM. 17 Ujung Pandang.

Walaupun menggunakan struktur organisasi *lini*, pimpinan puncak perusahaan tidak memaksakan kehendak. Setiap keputusan yang diambil, terutama yang menyangkut nasib seorang karyawan selalu dirundingkan terlebih dahulu dengan yang bersangkutan. Sifat otoriter pimpinan dalam praktek seperti yang biasa muncul dalam organisasi-organisasi yang menggunakan struktur organisasi *lini* dengan sendirinya tidak akan nampak.

Struktur organisasi PT. Coca Cola Amatil Indonesia yang berbentuk *lini* ini dapat dilihat pada Gambar 5.1 berikut ini:



Sumber: PT. Coca Cola Amatil Indonesia Ujungpandang

**Gambar 5.1 : STRUKTUR ORGANISASI PT. COCA COLA AMATIL INDONESIA CABANG UJUNG PANDANG**

### 5.1.3 Pembagian Kerja

Pengambilan keputusan dalam PT. Coca Cola Amatil Indonesia terutama dilakukan oleh pimpinan puncak dalam hal ini *general manager*, apalagi kalau yang menyangkut keputusan yang bersifat strategis. Keputusan yang bersifat operasional kadang-kadang dilimpahkan kepada pimpinan unit pelaksana atau kepala bagian. Setiap kepala bagian dapat membuat suatu keputusan yang dapat memperlancar kegiatan bagiannya, dengan demikian prakarsa dari bawah tetap dapat dikembangkan selama prakarsa tersebut diperkirakan akan membawa keuntungan bagi perusahaan baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek.

Adapun tugas dan kewajiban dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

#### a. *General Manager*

Tugas *General Manager* antara lain:

- Mengkoordinir seluruh kegiatan perusahaan berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar perusahaan.
- Mengawasi kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan dalam usahanya untuk meraih laba yang lebih banyak dan bagian pasar yang lebih besar.

Kewajiban *General Manager* Antara lain:

- Mempertanggung jawabkan seluruh kegiatan perusahaan secara berkala kepada Dewan komisaris dan Pemegang saham perusahaan.
- Mengajukan laporan tertulis kepada para pemegang saham dan mempersiapkan rapat umum pemegang saham.

**b. Sekretaris**

Sekretaris bertanggung jawab atas:

- Kelancaran tugas-tugas ketatausahaan dalam perusahaan.
- Menyampaikan pesan-pesan *General Manager* kepada para karyawan bila diperlukan dalam memperlancar kegiatan perusahaan.
- Membantu pimpinan menyiapkan laporan-laporan pertanggung jawaban dan mengatur pertemuan-pertemuan bagi *general manager*.

**c. Kepala Bagian Personalia**

Kepala bagian Personalia bertugas dalam:

- Mengadakan karyawan yang berkualitas dan sesuai untuk setiap bagian.
- Membina para karyawan yang masih harus dikembangkan atau kurang berdisiplin dalam menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya.
- Mengusahakan pemanfaatan para karyawan secara optimal.

**d. Kepala Bagian Umum**

Kepala Bagian Umum bertanggung jawab atas:

- Kelancaran proses kerja secara umum seperti pengadaan sarana angkutan, pembekalan dan kegiatan-kegiatan lain yang bersifat memperlancar kegiatan bidang lain.
- Kelancaran proses administrasi perusahaan secara keseluruhan.

**e. Kepala Bagian Pembelian**

Kepala Bagian Pembelian bertanggung jawab atas:

- Pembelian bahan baku dan bahan penolong untuk produksi Coca Cola, Sprite dan Fanta.

- Pembelian peralatan dan perlengkapan produksi.
- Pembelian keperluan lain untuk kepentingan perusahaan.

**f. Kepala Bagian Keuangan**

Kepala bagian keuangan bertanggung jawab atas kelancaran operasi perusahaan dalam bidang keuangan. Kepala bagian keuangan membawahi tiga seksi dan kasir. Seksi-seksi yang dibawah oleh bagian ini adalah :

- Seksi *Audit*, yang bertugas mengaudit atau memeriksa transaksi dan laporan keuangan perusahaan.
- Seksi *Accounting*, yang bertugas menangani administrasi keuangan dan membuat laporan keuangan perusahaan.
- Seksi Keuangan, yang bertugas menangani administrasi pajak, pengendalian anggaran dan pengeluaran uang perusahaan.

**g. Kepala Bagian Pemasaran**

Kepala bagian pemasaran bertugas:

- Mengadakan analisis penjualan
- Mengusahakan peningkatan penjualan perusahaan
- Mengusahakan pendukung aktivitas penjualan
- Mengusahakan pengembangan perusahaan.

Kepala bagian pemasaran membawahi beberapa seksi yang bertugas membantu kepala bagian pemasaran. Kepala Bagian Pemasaran membawahi tiga seksi yaitu :

- Seksi penjualan yang bertugas menangani penjualan perusahaan dan pengeluaran produk. Seksi penjualan mengkoordinir wilayah-wilayah

penjualan, seperti wilayah Ujungpandang, wilayah Pare-Pare, Sentra penjualan Palopo, serta penjualan Kendari dan sentra penjualan Balikpapan.

- Seksi pengembangan pasar yang bertugas mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan penjualan perusahaan.
- Seksi dukungan pasar yang bertugas memperlancar aktivitas pemasaran perusahaan seperti pengurusan transportasi untuk pemindahan produk.

#### **h. Kepala Bagian Produksi**

Kepala bagian produksi bertugas mengadakan pemeliharaan, seluk beluk produksi yang lancar, proses administrasi dalam bagian produksi, dan kualitas produk yang dihasilkan dan hubungan dengan masyarakat tentang produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Kepala bagian produksi membawahi sejumlah seksi yang bertugas membantu kepala bagian dalam melaksanakan dan memperlancar kegiatan produksi.

#### **Seksi *Maintenance***

- Seksi *maintenance* bertugas:
  - Melakukan perbaikan dan pemeliharaan berbagai peralatan mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi.
  - Mengatur penyelenggaraan penggantian peralatan dan mesin-mesin yang digunakan perusahaan.
- Seksi *maintenance* memiliki wewenang :
  - Menandatangani nota permintaan *spare part* dan bahan yang telah digunakan.



### **Seksi Produksi**

Seksi produksi bertanggung jawab secara khusus atas kelancaran produksi Coca-Cola, Sprite dan Fanta dalam perusahaan.

### **Seksi Administrasi Produksi**

Bertanggungjawab atas administrasi produksi secara khusus. Seksi administrasi produksi melaksanakan proses administrasi pada bagian produksi untuk menunjang proses administrasi perusahaan secara keseluruhan. Satu seksi yang bertugas mengawasi kualitas produk dan aktivitas produksi namun tidak dibawah oleh kepala bagian produksi ialah seksi *Quality control* dan *Public relation*. Seksi ini bertugas secara khusus terhadap kualitas produk-produk yang dihasilkan dan mempertanggungjawabkan kualitas produk tersebut terhadap pihak-pihak terkait dan yang membutuhkannya.

Struktur organisasi yang telah dibahas tersebut di atas, nampak bahwa segenap tanggung jawab telah dibagi habis dan jalur-jalur wewenang telah ditetapkan dengan tegas. Pada praktek operasi perusahaan sehari-hari, kelancaran operasi selalu menjadi faktor utama, dengan kata lain kalau ada anggota organisasi yang berhalangan masuk kerja, tugas dan tanggung jawab yang diembannya dapat saja diserahkan atau ditangani oleh anggota lain dalam organisasi tersebut.

Hal ini mendukung timbulnya suasana kekeluargaan dalam praktek kerja sehari-hari. Pada suasana kerja demikian maka produktivitas kerja semakin meningkat dan para karyawan mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini menekan angka kemangkiran karyawan sehari-

hari. Rendahnya angka kemangkiran ini, memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya secara optimal.

#### **5.1.4 Konsep Pelaksanaan Pelatihan Pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang**

Coca Cola Amatil Indonesia telah bertekad untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusianya. Sasaran perusahaan adalah menciptakan suatu organisasi yang memiliki sadar belajar yang secara terus menerus berusaha untuk menciptakan kemampuannya melalui fokus pada pengembangan individu dan korporasi.

Keseluruhan tujuan dari *Learning & Development (L&D)* di dalam organisasi Coca Cola Amatil Indonesia (CCAI) adalah memacu kinerja bisnis melalui pengembangan individu, organisasi dan peningkatan kemampuan kepemimpinan di seluruh jajaran perusahaan secara terpadu.

*Learning & Development* lebih dari sekedar kumpulan program pelatihan. Dalam pandangan CCAI, L&D adalah suatu proses yang membutuhkan waktu dan berkesinambungan, meliputi 5 rangkaian penting, yaitu:

##### **5.1.4.1 Rencana Bisnis**

Segala sesuatu selalu dimulai dan diakhiri dengan *Strategy Bussiness Plan* (SBP). Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia bergerak dibisnis produksi, pemasaran, penjualan dan distribusi untuk produk-produk minuman ringan non-alkohol untuk dikonsumsi oleh dunia yang haus akan dahaga. Oleh karenanya,

seluruh pengembangan harus didasarkan pada kebutuhan bisnis yang fundamental seperti yang digariskan dalam *Business Plan*. Untuk itulah CCAI harus secara terus menerus mengembangkan berbagai keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis dengan lebih baik, untuk hari ini dan masa depan.

#### 5.1.4.2 Mengenal Kebutuhan Belajar

Ketika sasaran bisnis telah ditentukan, misalnya mencapai pertumbuhan penjualan nasional sebesar 40 %, berbagai "*Business Initiatives*" diciptakan untuk mencapai sasaran tersebut. Salah satu misalnya, '*cooler exclusivity*', dari sini muncullah pertanyaan: Keterampilan dan kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai '*cooler exclusivity*' yang optimal? Maka bila jawabannya adalah: mampu melakukan '*forecasting*', '*prospecting*', '*negotiating*', '*influencing*', '*customer service*', '*leadership*' dan lain sebagainya. Hal ini harus dilihat berdasarkan kenyataan yang saat ini dimiliki oleh tim penjualan CCAI. Ketika *gap* ditemukan, maka pihak manajemen harus mengatasinya, baik dengan cara pengembangan sumber daya manusia dari dalam perusahaan sendiri atautkah menerima orang baru yang terampil.

Fokus utama pengembangan sumber daya manusia kita adalah pada peningkatan keterampilan dari dalam perusahaan sesuai dengan kebutuhan CCAI. Bagaimana kita mengetahuinya? Untuk memudahkan kita mengenali kebutuhan pelatihan, antara lain menggunakan: *Performance Development System*, yaitu sistem penilaian & pengembangan kinerja karyawan.

Proses ini merupakan usaha bersama antara karyawan bersangkutan dengan manajernya, dan menjadi dasar dari seluruh pengambilan keputusan mengenai pelatihan dan/atau berbagai bentuk pengembangan lainnya untuk setiap karyawan.

#### 5.1.4.3 Menyediakan Solusi Belajar

Secara ideal, seluruh rangkaian rencana belajar individu dipikirkan, dipilih, dirancang, dan diajarkan secara terpadu. Untuk jangka pendek, berbagai studi dan analisa telah dilakukan beberapa waktu lalu di jajaran operasi CCAI dengan dibantu oleh tim CCA, menggunakan alat ukur, menghasilkan suatu rancangan kurikulum yang disarankan untuk membangun sistem kompetensi terhadap beberapa kebutuhan pokok dari keseluruhan organisasi dalam:

- a. Fungsi *Marketing* dan *Sales*
- b. Fungsi *Technical*
- c. Fungsi *Information System & Technology*
- d. Fungsi *General Management & Leadership*, dimana mencakup keseluruhan fungsi organisasi, termasuk *Finance* dan *Human Resources*.

#### 5.1.4.4 Aplikasi di Tempat Kerja

Apapun metode belajar, adalah suatu keharusan bahwa pengetahuan dan keterampilan segera dipraktekkan dalam pekerjaannya. Hal ini tidak hanya membutuhkan tersedianya lingkungan kerja dimana uji-coba dan membuat kesalahan diijinkan, tetapi juga mengharuskan keterlibatan dan komitmen dari manajemen yang aktif dan terus menerus di dalam proses belajar. Melakukan *follow up* dan *coaching*

dengan cara yang benar merupakan kunci sukses dari pengembangan sumber daya manusia di dalam CCAI, dan merupakan tanggung jawab bersama antara manajer dan karyawan secara individu.

Berbagai alat manajemen yang disiapkan oleh tim *Human Resources* dan L&D dapat memberikan sumbangan pada keseluruhan sukses dari langkah pengembangan sumber daya manusia secara efektif mencakup:

- a. *Coaching*
- b. *Customer, Subordinate, Peer, and Management Feedback (360°)*, suatu penilaian umpan balik yang dilakukan pelanggan, bawahan, rekan setingkat dan atasan.
- c. *Performance Assesment/Review*, penilaian prestasi kerja
- d. *Recognition dan Reward Strategic*, Pengakuan dan berbagai strategi pengupahan.
- e. Serta berbagai pelaksanaan '*Simply The Best*' (CCA) lainnya.

#### **5.1.4.5 Evaluasi Kinerja Bisnis**

Untuk menilai kontribusi pada pencapaian kinerja bisnis secara keseluruhan, berbagai kegiatan belajar harus dimonitor dan diukur setelah proses belajar selesai. Namun banyak berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis, hampir mustahil dapat menghubungkan antara satu bagian kinerja bisnis dengan pelatihan. Meskipun demikian, berbagai kecenderungan harus dievaluasi dari waktu ke waktu untuk memperoleh suatu indikasi atas kesuksesan bisnis yang diakibatkan oleh hasil belajar.

Ukuran-ukuran yang relevan harus disepakati bersama sejak awal antara atasan dan bawahan, dan dibangun suatu landasan. Disini peran HR & LD adalah katalisator yang mendukung terciptanya landasan tersebut. Dengan demikian, dampak

dari belajar dapat ditentukan dengan membandingkan *Pre* (sebelum) dan *Post* (sesudah) suatu kegiatan pelatihan dilakukan, dan evaluasi perubahannya. Berbagai kemungkinan indikator mencakup:

- Volume/pangsa pasar/keuntungan
- Key Performance Indicator* (KPI) yang baku
- Berbagai perubahan perilaku yang spesifik
- Berbagai perubahan pekerjaan/tanggung jawab.

Pada Tabel 5.1 di bawah ini akan diperlihatkan data-data perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, dimana diperlihatkan jumlah tenaga kerja yang mengikuti pelatihan, jumlah produksi, jumlah penjualan serta jumlah tenaga kerja yang bekerja di perusahaan tersebut semenjak tahun 1995 – 1999.

**TABEL 5.1**  
**Data Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang**  
**Tahun 1995 - 1999**

Keterangan	Satuan	1995	1996	1997	1998	1999
Jumlah TK yang mengikuti Pelatihan	Org	92	96	108	117	122
Jumlah Produksi	Cs	192536	213933	305604	382006	587701
Jumlah Penjualan	Cs	435476	545970	705461	881828	1267244
Jumlah Karyawan	Org	110	115	120	125	131

Sumber : Perusahaan CCAI Cab Ujungpandang, 1999

Pada Tabel 5.1 di atas diketahui bahwa pada tahun 1995 terlihat jumlah karyawan 110 orang dengan tingkat produksi 192536 cs dan tingkat penjualan 435476 cs; Pada tahun 1996 jumlah karyawan 115 orang dengan tingkat produksi sebesar 213933 cs dan tingkat penjualannya sebesar 544970 cs; sedangkan pada tahun 1997 jumlah karyawan sebanyak 120 orang dengan tingkat produksi 305604 cs dan tingkat penjualan sebesar 705461 cs. Pada tahun 1998 jumlah karyawan sebesar 125



orang, tingkat produksi sebesar 382006 cs dan tingkat penjualan sebesar 818828 cs. Pada tahun 1999 jumlah karyawan 131 orang, tingkat produksi sebesar 587701 cs dan tingkat penjualan 1267244 cs.

Berdasarkan Tabel 5.1 tersebut dapat dilihat bahwa jumlah produksi lebih kecil daripada jumlah penjualan. Ini disebabkan karena minuman ringan non alkohol yang dipasarkan tersebut tidak semuanya diproduksi sendiri misalnya minuman kaleng untuk Coca Cola, Sprite dan Fanta juga teh botol HiC yang diproduksi di Coca-Cola Amatil Indonesia Jakarta dan Surabaya. Dengan demikian maka perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang untuk data jumlah penjualannya pada Tabel 5.1 akan terlihat lebih besar.

### 5.1.5 Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan

Untuk menghitung tingkat produktivitas kerja rata-rata perkaryawan pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang dari tahun 1995 – 1999, maka terlebih dahulu akan diuraikan mengenai presentase perkembangan volume penjualan minuman sebagaimana yang ada pada Tabel 5.2 di bawah ini;

**TABEL 5.2**  
**Perkembangan Volume penjualan**  
**Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang**  
**Tahun 1995 - 1999**

Tahun	Volume Penjualan (dalam Cs/Unit)	% Kenaikan
1995	435476	
1996	545970	20
1997	705461	23
1998	881828	20
1999	1267244	30

Sumber : Coca Cola Amatil Indonesia, Data telah diolah, 1999

Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa presentase perkembangan volume penjualan minuman, baik minuman botol dan minuman kaleng yang tidak diproduksi di CCAI cabang Ujungpandang, dengan bermacam-macam merek minuman, antara lain : Coca Cola, Fanta, Sprite. Sejak lima tahun terakhir ini (1995 – 1999) volume penjualan mengalami rata-rata kenaikan yang cukup memuaskan. Pada tahun 1995 – 1996 mengalami kenaikan tingkat penjualan sebesar 20 %, pada tahun 1996 – 1997 mengalami kenaikan sebesar 23 %, sedangkan pada tahun 1997 – 1998 mengalami penurunan yang sedikit yaitu sebesar 3 % sehingga tingkat penjualannya turun sebanyak 20 %, dan pada tahun 1998 – 1999 tingkat penjualan mengalami kenaikan sebesar 30 %.

Bertitik tolak dari data-data yang terdapat pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa tingkat produktivitas rata-rata perkaryawan dari tahun 1995 – 1999 dengan rumus berikut ini:

$$PR = \frac{OP \text{ (dalam Cs/unit)}}{Tk}$$

Dimana :

PR = Produktivitas rata-rata perkaryawan

OP = Volume penjualan yang dicapai perusahaan dalam tahun yang diukur

TK = Jumlah karyawan perusahaan

$$\text{Tahun 1995 } \frac{435476}{110} = 3958,8$$

$$\text{Tahun 1996 } \frac{545970}{115} = 4747,5$$



$$\text{Tahun 1997 } \frac{705461}{120} = 5878,8$$

$$\text{Tahun 1998 } \frac{881828}{125} = 7054,6$$

$$\text{Tahun 1999 } \frac{1267244}{131} = 9673,6$$

Untuk lebih jelasnya tingkat produktivitas rata-rata perkaryawan Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang dari tahun 1995-1999, dapat dilihat berikut ini;

**TABEL 5.3**  
**Produktivitas Rata-Rata Perkaryawan Coca Cola Amatil Indonesia**  
**Cabang Ujungpandang Tahun 1995 - 1999**

Tahun	Produktivitas rata-rata perkaryawan (dalam cs/unit)	% Perubahan
1995	3958,8	
1996	4747,5	16,8
1997	5878,8	12,9
1998	7054,6	13,5
1999	9673,6	18,5

Sumber : Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang,  
data telah diolah, 1999

Hasil perhitungan pada tabel 5.3 tersebut di atas, maka dapat dikemukakan bahwa tingkat produktivitas rata-rata yang dicapai Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang dari tahun 1995 –1996 memperlihatkan rata-rata peningkatan, dimana pada tahun 1995 – 1996 mengalami kenaikan sebesar 16,8 %, pada tahun 1996 – 1997 mengalami penurunan sebanyak 3,9 yaitu 12,9 %. Pada tahun 1997 – 1998 mengalami kenaikan sebanyak 13,5 %, dan pada tahun 1998 – 1999 mengalami kenaikan sebanyak 18,5 %.

## 5.2. Deskripsi Variabel

Sesuai dengan obyek penelitian tentang faktor-faktor pelatihan yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia (CCAI) Cabang Ujungpandang dengan menyebarkan kuisioner kepada karyawan operasional sebanyak 45 orang responden. Faktor-faktor pelatihan tersebut antara lain kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin, yang merupakan *variable independen* atau variabel tergantung. Untuk menentukan responden dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling*.

Pada bab 4 dijelaskan bahwa variabel faktor-faktor pelatihan diukur dengan *skala Likert* yang diasumsikan mempunyai interval sama. Responden yang menjawab kriteria sangat baik diberi nilai 5, kriteria baik diberi nilai 4, kriteria cukup baik diberi nilai 3, kriteria kurang baik diberi nilai 2 dan kriteria sangat kurang baik diberi nilai 1. Masing-masing variabel pelatihan mempunyai sejumlah pertanyaan dan selanjutnya skor tanggapan responden terhadap masing-masing variabel faktor-faktor pelatihan tersebut diperoleh dari hasil penjumlahan nilai dibagi dengan sejumlah pertanyaan tersebut.

Tanggapan seluruh responden terhadap masing-masing variabel tersebut adalah :

### 5.2.1. Variabel Produktivitas Kerja ( y )

Pada definisi operasional variabel telah dijelaskan dalam bab 4 bahwa yang dimaksud dengan produktivitas kerja karyawan dalam penelitian ini adalah

rata-rata penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap masing-masing karyawan meliputi ketepatan dalam menjalankan tugas, tingkat kesalahan, kepatuhan terhadap peraturan kerja serta kerjasama dengan teman sekerja. Hasil penilaian rata-rata yang dilakukan oleh pimpinan terhadap masing-masing karyawan (responden) seperti terlihat pada Tabel 5.4.

**Tabel 5.4.**  
**Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja Karyawan**

Kelas Limit	Kriteria	Frekuensi	%
1,0 < 1,8	Sangat Tidak Baik	0	0,00
1,8 < 2,6	Tidak Baik	0	0,00
2,6 < 3,4	Cukup Baik	13	28,89
3,4 < 4,2	Baik	26	57,78
4,2 < 5,0	Sangat Baik	6	13,33
Total		45	100
Skor Rata-rata		3,7056	
Standar Deviasi		0,4563	

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 5.4 Distribusi frekuensi variabel produktivitas kerja karyawan dari 45 responden, 6 responden atau 13,33 % dinyatakan dengan sangat baik, 26 responden atau 57,78 % dinyatakan baik dan 13 responden atau 28,89 % dinyatakan cukup baik. Hal ini disebabkan karena dengan mengikuti pelatihan dapat memberikan dorongan psikologis bagi mereka sehingga karyawan merasa sebagai unsur yang penting dalam perusahaan, juga dapat mengembangkan sikap serta tingkah laku terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya dan mampu menciptakan disiplin kerja.

Skor rata-rata produktivitas dari 45 responden adalah sebesar 3,7056, termasuk dalam kriteria baik. Standar deviasi sebesar 0,4563 yang menunjukkan penyebaran yang sangat merata.

### 5.2.2. Variabel Kemampuan Pelatih ( $X_1$ )

Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel kemampuan pelatih dapat dilihat pada Tabel 5.5.

**Tabel 5.5**  
**Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kemampuan Pelatih**

Kelas Limit	Kriteria	Frekuensi	%
1,0 < 1,8	Sangat Tidak Baik	0	0,00
1,8 < 2,6	Tidak Baik	0	0,00
2,6 < 3,4	Cukup Baik	21	46,67
3,4 < 4,2	Baik	17	37,78
4,2 < 5,0	Sangat Baik	7	15,55
Total		45	100
Skor Rata-rata		3,5389	
Standar Deviasi		0,4825	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 5.5 dapat diketahui bahwa dari 45 responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 7 responden atau 15,55 %, menyatakan baik sebanyak 17 responden atau 37,78 % dan yang menyatakan cukup baik sebanyak 21 responden atau 46,67 %. Hal ini disebabkan karena kemampuan pelatih dalam penguasaan dan kejelasan dalam memberikan materi serta kemampuan memberi contoh yang relevan sudah memadai disertai dengan latar belakang pendidikan yang tinggi juga pengalaman kerja yang tinggi.

Skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kemampuan pelatih adalah sebesar 3,5389, masuk dalam kriteria baik dan menempati urutan kelima (terakhir) diantara lima variabel faktor pelatihan. Standar deviasi sebesar 0,4825 menempati urutan pertama, yang berarti tanggapan karyawan terhadap pelatihan atas kemampuan pelatih adalah paling merata dibandingkan dengan tanggapan karyawan terhadap variabel materi pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin, ataupun terhadap metode pelatihan.

### 5.2.3. Variabel Materi Pelatihan ( $X_2$ )

Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel materi pelatihan dapat dilihat pada Tabel 5.6.

**Tabel 5.6**  
**Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap**  
**Variabel Materi Pelatihan**

Kelas Limit	Kriteria	Frekuensi	%
1,0 < 1,8	Sangat Tidak Baik	0	0,00
1,8 < 2,6	Tidak Baik	1	2,00
2,6 < 3,4	Cukup Baik	12	26,67
3,4 < 4,2	Baik	21	46,67
4,2 < 5,0	Sangat Baik	11	24,44
Total		45	100
Skor Rata-rata			3,7611
Standar Deviasi			0,5614

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 5.3 dapat diketahui bahwa dari 45 responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 11 responden atau 24,44 %, menyatakan baik sebanyak 21 responden atau 46,67 % dan yang menyatakan cukup baik sebanyak 12

responden atau 26,67 %, yang menyatakan kurang baik sebanyak 1 responden atau 2,22 %. Hal ini disebabkan karena materi pelatihan sangat mudah untuk dipahami dan mudah untuk diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel materi pelatihan adalah sebesar 3,7611, masuk dalam kriteria baik dan menempati urutan ketiga diantara lima variabel faktor pelatihan. Standar deviasi sebesar 0,5614 menempati urutan kedua, yang berarti tanggapan karyawan terhadap pelatihan atas materi pelatihan lebih merata dibandingkan dengan variabel peserta pelatihan komitmen pemimpin, dan metode pelatihan, tetapi masih kurang merata dibandingkan tanggapan karyawan terhadap variabel kemampuan pelatih.

#### 5.2.4. Variabel Metode Pelatihan ( $X_3$ )

Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel metode pelatihan dapat dilihat pada Tabel 5.7

**Tabel 5.7**  
**Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap**  
**Variabel Metode Pelatihan**

Kelas Limit	Kriteria	Frekuensi	%
1,0 < 1,8	Sangat Tidak Baik	0	0,00
1,8 < 2,6	Tidak Baik	3	6,67
2,6 < 3,4	Cukup Baik	9	20,00
3,4 < 4,2	Baik	22	48,89
4,2 < 5,0	Sangat Baik	11	24,44
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
<b>Skor Rata-rata</b>			<b>3,7778</b>
<b>Standar Deviasi</b>			<b>0,7035</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 5.7 dapat diketahui bahwa dari 45 responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 11 responden atau 24,44 %, menyatakan baik sebanyak 22 responden atau 48,89 % dan yang menyatakan cukup baik sebanyak 9 responden atau 20,00 %, yang menyatakan kurang baik sebanyak 3 responden atau 6,67 %. Hal ini disebabkan karena metode pelatihan sangat berperan dalam mencapai keberhasilan serta dapat menambah keterampilan.

Skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel metode pelatihan adalah sebesar 3,7778, masuk dalam kriteria baik dan menempati urutan kedua diantara lima variabel faktor pelatihan. Standar deviasi sebesar 0,7035 menempati urutan kelima atau terakhir, yang berarti tanggapan responden terhadap variabel metode pelatihan adalah paling tidak merata diantara lima variabel faktor pelatihan.

#### 5.2.5. Variabel Peserta Pelatihan ( $X_4$ )

Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Peserta Pelatihan dapat dilihat pada Tabel 5.8

**Tabel 5.8**  
**Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap**  
**Variabel Peserta Pelatihan**

Kelas Limit	Kriteria	Frekuensi	%
1,0 < 1,8	Sangat Tidak Baik	0	0,00
1,8 < 2,6	Tidak Baik	0	0,00
2,6 < 3,4	Cukup Baik	11	24,44
3,4 < 4,2	Baik	22	48,89
4,2 < 5,0	Sangat Baik	12	26,67
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100</b>
<b>Skor Rata-rata</b>			<b>3,8558</b>
<b>Standar Deviasi</b>			<b>0,6175</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 5.8 dapat diketahui bahwa dari 45 responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 12 responden atau 26,67 %, menyatakan baik sebanyak 22 responden atau 48,89 % dan yang menyatakan cukup baik sebanyak 11 responden atau 24,44 %, yang menyatakan kurang baik tidak ada yang memilih. Hal ini disebabkan karena responden merasa mempunyai kemampuan, minat dan kesungguhan yang cukup kuat untuk mengikuti pelatihan.

Skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel peserta pelatihan adalah sebesar 3,8558, masuk dalam kriteria baik dan menempati urutan pertama diantara lima variabel faktor-faktor pelatihan. Standar deviasi sebesar 0,6175 menempati urutan ketiga, yang berarti tanggapan responden terhadap variabel peserta pelatihan lebih merata dibandingkan dengan tanggapan responden terhadap, komitmen pemimpin dan metode pelatihan, tetapi kurang merata bila dibandingkan dengan tanggapan responden terhadap variabel kemampuan pelatih dan materi pelatihan.

#### **5.2.6. Variabel Komitmen Pemimpin ( $X_5$ )**

Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Komitmen Pemimpin dapat dilihat pada Tabel 5.9



**Tabel 5.9**  
**Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap**  
**Variabel Komitmen Pemimpin**

Kelas Limit	Kriteria	Frekuensi	%
1,0 < 1,8	Sangat Tidak Baik	0	0,00
1,8 < 2,6	Tidak Baik	3	6,67
2,6 < 3,4	Cukup Baik	16	35,55
3,4 < 4,2	Baik	17	37,78
4,2 < 5,0	Sangat Baik	9	20,00
Total		45	100
Skor Rata-rata		3,6267	
Standar Deviasi		0,6197	

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 5.9 dapat diketahui bahwa dari 45 responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 9 responden atau 20,00 %, menyatakan baik sebanyak 17 responden atau 37,78 % dan yang menyatakan cukup baik sebanyak 16 responden atau 35,55 %, yang menyatakan kurang baik sebanyak 3 responden atau 6,67 %. Hal ini disebabkan karena komitmen pemimpin sangat berpengaruh terhadap pengembangan dan peningkatan pelaksanaan pelatihan.

Skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel komitmen pemimpin sebesar 3,6267, masuk dalam kriteria baik dan menempati urutan keempat diantara lima variabel faktor-faktor pelatihan. Standar deviasi sebesar 0,6197 menempati urutan keempat yang berarti tanggapan responden terhadap variabel komitmen pemimpin kurang merata dibandingkan dengan tanggapan responden terhadap variabel kemampuan pelatih, materi pelatihan, peserta pelatihan tetapi masih lebih baik dibandingkan tanggapan karyawan terhadap metode pelatihan.

### **5.3 Analisis Hasil Penelitian**

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor pelatihan yang terdiri dari kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin, secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, serta untuk mengetahui faktor pelatihan mana yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Analisis data yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor pelatihan tersebut adalah analisis kuantitatif dengan metode regresi linier berganda serta didukung oleh evaluasi ekonometrik. Pada analisis regresi linier berganda ini akan dilakukan uji F (Uji Serentak), untuk membuktikan hipotesis pertama dan uji t (Uji Parsial) untuk membuktikan kebenaran hipotesis kedua.

#### **5.3.1 Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk melihat pengaruh variabel pelatihan seperti kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin, terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan CCAI Cabang Ujungpandang, maka diperoleh hasil dengan bantuan microstat yang dapat dilihat dalam Tabel 5.10 berikut ini:

**Tabel 5.10**  
**Hasil Analisis Regresi Faktor Pelatihan Terhadap Produktivitas**

Variabel	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub> DF 39	Prob	r <sup>2</sup> Parsial	t <sub>tabel</sub> α = 0,05
X <sub>1</sub>	0,2165	2,262	0,02937	0,1160	1,684
X <sub>2</sub>	0,2572	3,014	0,00452	0,1889	1,684
X <sub>3</sub>	0,1635	2,451	0,01883	0,1335	1,684
X <sub>4</sub>	0,2274	2,957	0,00525	0,1831	1,684
X <sub>5</sub>	0,1982	2,588	0,01349	0,1466	1,684

R Squared	= 0,6377	F <sub>ratio</sub>	= 13,729
Multiple R	= 0,7986	Prob	= 09.520E-08
Constanta	= -0,2409	DW	= 1,7487
N	= 45	F <sub>tabel</sub>	= 2,45

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi seperti yang terlihat pada Tabel 5.10 di atas, maka diperoleh persamaan regresi berikut ini:

$$Y = -0,2409 + 0,2165 X_1 + 0,2572 X_2 + 0,1635 X_3 + 0,2274 X_4 + 0,1982 X_5$$

Semua nilai koefisien regresi yang ada pada model persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan tanda positif yang berarti bahwa jika nilai-nilai dari kelima variabel bebas yaitu kemampuan pelatih (X<sub>1</sub>), materi pelatihan (X<sub>2</sub>), metode pelatihan (X<sub>3</sub>), peserta Pelatihan (X<sub>4</sub>), komitmen pemimpin (X<sub>5</sub>), meningkat atau ditingkatkan, maka akan mendorong meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Y) pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi yang ditunjukkan dengan multiple R sebesar 0,7986 artinya terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 0,7986 dengan arah yang sama, sedangkan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,6377 menunjukkan pengaruh yang kuat secara bersama-

sama antara variabel bebas yaitu kemampuan pelatih ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), metode pelatihan ( $X_3$ ), peserta pelatihan ( $X_4$ ), komitmen pemimpin ( $X_5$ ), sebesar 0,6377 atau 63,77 % terdapat perubahan variabel tidak bebas yaitu produktivitas kerja ( $Y$ ) dan sisanya 36,23 % dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel yang telah disebutkan di atas.

Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan sebagai variabel bebas berubah searah dengan perubahan produktivitas kerja sebagai variabel tidak bebasnya. Untuk mengetahui apakah variabel kemampuan pelatih ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), metode pelatihan ( $X_3$ ), peserta pelatihan ( $X_4$ ), dan komitmen pemimpin ( $X_5$ ), secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel tidak bebasnya dapat juga dilakukan Uji F dengan membandingkan nilai kritis F atau  $F_{\text{tabel}}$  dengan  $F_{\text{hitung}}$ .

Untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara (parsial) terhadap variabel tergantung dapat dilakukan dengan menggunakan Uji t yaitu membandingkan  $t_{\text{hitung}}$  dan  $t_{\text{tabel}}$ .

### 5.3.2 Uji Secara Serentak (Uji F)

Analisis dari hasil uji F dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis pertama penelitian ini yaitu apakah unsur kemampuan pelatih ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), metode pelatihan ( $X_3$ ), peserta pelatihan ( $X_4$ ), dan komitmen pemimpin ( $X_5$ ), secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) dapat dilakukan dengan melihat koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan hasil perhitungan nilai  $F_{\text{hitung}}$ .

Pada Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 13,729 lebih besar dari  $F_{tabel}$  2,45 yang berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dengan tingkat probabilitas yang sangat kecil sebesar  $09,520E-08$  jika dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang sebesar 0,6377 atau 63,77% maka dikatakan bahwa variabel bebas yang terdiri dari kemampuan pelatih ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), metode pelatihan ( $X_3$ ), peserta pelatihan ( $X_4$ ), dan komitmen pemimpin ( $X_5$ ), secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang cukup besar, ini ditandai oleh 63,77% sumbangan variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 13,729 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,45 pada probabilitas  $09,520E-08$ .

Ini berarti bahwa hipotesis pertama telah terbukti kebenarannya secara bersama-sama, kelima variabel pelatihan tersebut mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia (CCAI) Cabang Ujungpandang.

### 5.3.3 Uji Parsial ( Uji t)

Analisis terhadap uji parsial dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas yaitu kemampuan pelatih ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), metode pelatihan ( $X_3$ ), peserta pelatihan ( $X_4$ ) dan komitmen pemimpin ( $X_5$ ), mempunyai pengaruh bermakna atau tidak terhadap variabel tidak bebas yaitu produktivitas kerja ( $Y$ ) maka berikut ini akan dilakukan pengujian satu persatu dari masing-masing variabel;

### 5.3.3.1 Pengaruh Faktor kemampuan pelatih terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk kemampuan pelatih adalah sebesar 0,2165 menunjukkan angka positif, berarti terdapat hubungan kedua variabel yang searah yaitu produktivitas kerja (Y) dan kemampuan pelatih ( $X_1$ ), maksudnya bahwa apabila faktor kemampuan pelatih meningkat maka akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 21,65 atau 21,65 %.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk kemampuan pelatih ( $X_1$ ) sebesar 0,1160 atau 11,60 %, merupakan kontribusi yang besar dan menempati urutan yang terakhir dari kelima faktor pelatihan yang diteliti. Angka tersebut memberikan arti bahwa kemampuan pelatih ( $X_1$ ) menunjukkan cukup signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,262 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,684 dengan probabilitas  $0,02937 < \alpha < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 5.3.3.2 Pengaruh Faktor Materi Pelatihan ( $X_2$ ) terhadap variabel produktivitas kerja (Y)

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel materi pelatihan ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,2572 menunjukkan angka positif, berarti terdapat hubungan kedua variabel tersebut yang searah antara materi pelatihan ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja (Y) maksudnya bahwa apabila faktor materi pelatihan ( $X_2$ ) meningkat maka akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja (Y) sebesar 0,2572 atau 25,72 %.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk materi pelatihan ( $X_2$ ) sebesar 0,1889 atau 18,89 %, merupakan kontribusi yang terbesar dan menempati urutan pertama dari kelima faktor yang diteliti. Angka tersebut memberikan arti bahwa materi pelatihan ( $X_2$ ) menunjukkan sangat signifikan terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ). Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.014 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,684 dengan probabilitas 0,00452  $< \alpha$  0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 5.3.3.3 Pengaruh Faktor Metode Pelatihan ( $X_3$ ) terhadap Variabel Produktivitas kerja ( $Y$ )

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel metode pelatihan ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,1635 menunjukkan angka positif, berarti terdapat hubungan kedua variabel tersebut yang searah antara metode pelatihan ( $X_3$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ), maksudnya bahwa apabila faktor metode pelatihan ( $X_3$ ) meningkat maka akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) sebesar 0,1635 atau 16,35 %.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk metode pelatihan ( $X_3$ ) sebesar 0,1335 atau 13,35 %, merupakan kontribusi yang cukup besar dan menempati urutan keempat setelah materi pelatihan, peserta pelatihan, komitmen pemimpin dari kelima faktor yang diteliti. Angka tersebut memberikan arti bahwa metode pelatihan ( $X_3$ ) menunjukkan cukup signifikan terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ). Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,451 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,684 dengan probabilitas 0,01883  $< \alpha$  0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### **5.3.3.4 Pengaruh Faktor Peserta Pelatihan ( $X_4$ ) terhadap Variabel Produktivitas Kerja (Y)**

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel peserta pelatihan adalah sebesar 0,2274 menunjukkan angka yang positif, berarti terdapat hubungan kedua variabel tersebut yang searah antara peserta pelatihan ( $X_4$ ) dengan produktivitas kerja (Y), maksudnya bahwa apabila faktor peserta pelatihan ( $X_4$ ) meningkat maka akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan sebesar 0,2274 atau 22,74 %.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk peserta pelatihan ( $X_4$ ) sebesar 0,1831 atau 18,31 %, merupakan kontribusi terbesar yang menempati urutan kedua setelah faktor materi pelatihan ( $X_2$ ) dari kelima faktor yang diteliti. Angka tersebut memberikan arti bahwa peserta pelatihan menunjukkan cukup signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). Nilai  $t_{hitung}$  untuk faktor peserta pelatihan sebesar 2,957 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1.684 dengan probabilitas  $0,00525 < \alpha 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### **5.3.3.5 Pengaruh Faktor Komitmen Pemimpin ( $X_5$ ) terhadap variabel produktivitas kerja (Y)**

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel komitmen pemimpin ( $X_5$ ) adalah sebesar 0,1982 menunjukkan angka yang positif, berarti terdapat hubungan kedua variabel tersebut yang searah antara komitmen pemimpin ( $X_5$ ) dan produktivitas kerja (Y), maksudnya bahwa apabila



faktor komitmen pemimpin ( $X_5$ ) meningkat maka produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,1982 atau 19,82 %.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) untuk komitmen pemimpin ( $X_5$ ) sebesar 0,1466 atau 14,66 %, merupakan kontribusi yang besar dan menempati urutan ketiga setelah faktor materi pelatihan ( $X_2$ ) dan peserta pelatihan dari kelima faktor yang diteliti. Angka tersebut memberikan arti bahwa komitmen pemimpin ( $X_5$ ) menunjukkan cukup signifikan terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ). Nilai  $t_{hitung}$  untuk faktor komitmen pemimpin sebesar 2,588 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,684 dengan probabilitas  $0,01349 < \alpha 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Pada kelima variabel bebas yang telah diuraikan di atas yang secara parsial dengan memperhatikan angka-angka  $r^2$  parsial, ternyata kontribusi yang tertinggi terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) adalah faktor materi pelatihan ( $X_2$ ) menyusul peserta pelatihan ( $X_4$ ), komitmen pemimpin ( $X_5$ ), metode pelatihan ( $X_3$ ), serta yang terakhir kemampuan pelatih ( $X_1$ ), sehingga pada hipotesis kedua dalam penelitian ini yang isinya adalah diduga bahwa faktor materi pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja karyawan dinyatakan terbukti kebenarannya.

#### 5.4 Uji Evaluasi Ekonometrika

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara statistik di atas, dari model persamaan regresi yang diajukan sudah memenuhi syarat dengan maksud kuatnya hubungan variabel bebas dengan variabel tidak bebas. Untuk mengetahui apakah model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrik dan estimator-estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil (*OLS*) yang sudah memenuhi syarat

*Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*, maka harus memenuhi asumsi klasik antara lain multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

#### 5.4.1 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas yaitu adanya korelasi atau hubungan yang sempurna antara variabel bebas dalam penelitian ini. Apabila terjadi multikolinearitas sempurna, jika dilihat dari angka atau koefisien korelasinya selalu berada di atas nilai kritisnya, sehingga mengakibatkan akan sulit memisahkan pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya.

Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 5 dapat diketahui bahwa terdapat variabel bebas terjadi multikolinearitas yaitu variabel bebas metode pelatihan ( $X_3$ ) dengan komitmen pemimpin ( $X_5$ ), yang ditandai dengan  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai kritis sebesar 0,30113 ternyata mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari nilai kritis dengan 2 ekor pada taraf  $\alpha = 0,05$  yaitu 0,29359.

Hal ini menandakan terjadinya multikolinearitas. Emory (1980 : 448) berpendapat bahwa angka toleransi untuk multikolinearitas adalah sebesar 0,80. Jadi meskipun ada variabel saling berkolinearitas, akan tetapi nilainya masih jauh dibawah 0,80 maka multikolinearitas tidak dianggap masalah dan analisis ini tetap dilakukan.

#### 5.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan, heteroskedastisitas akan muncul dalam bentuk residual yang semakin besar kalau pengamatan semakin besar.

Untuk melihat ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini, maka dapat dilihat dari hasil analisis pada lampiran 6 dengan mempergunakan metode *sperman rank correlation* yaitu membandingkan koefisien  $r$  atau korelasi antara variabel bebas secara parsial dengan variabel  $Y$  residual. Apabila nilai  $r$  dari variabel bebas secara parsial lebih besar dari nilai kritis maka terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya apabila nilai  $r$  dari variabel bebas secara parsial lebih kecil dari nilai kritis maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5.11 menunjukkan koefisien korelasi spearman untuk masing-masing variabel bebas, yaitu;

**TABEL 5.11**  
**Koefisien korelasi spearman untuk masing-masing variabel bebas**

No.	Variabel	$r$
1.	Kemampuan Pelatih ( $X_1$ )	0,01352
2.	Materi Pelatihan ( $X_2$ )	-0,02498
3.	Metode Pelatihan ( $X_3$ )	-0,12916
4.	Peserta Pelatihan ( $X_4$ )	0,04050
5.	Komitmen Pemimpin ( $X_5$ )	-0,05850
	Critical Value (1- Tail 0,05 ) = +/- 0,24855	
	Critical Value (2- Tail 0,05 ) = +/- 0,29359	

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 5.11 di atas dapat diketahui bahwa ternyata tidak ada satupun nilai koefisien  $r$  dari variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  lebih besar dari nilai kritisnya dengan 2 ekor atau 1 ekor pada taraf  $\alpha 0,05$ , tidak terdapat adanya heteroskedastisitas dan model dalam penelitian ini dapat digunakan.

### 5.4.3 Uji Autokorelasi

Autokorelasi berarti terjadinya korelasi diantara data-data pengamatan atau munculnya suatu data dipengaruhi oleh data sebelumnya untuk menguji apakah terjadi autokorelasi antara variabel-variabel yang diteliti maka digunakan uji *Durbin Watson* yaitu dengan melihat angka *Durbin Watson* yang dihitung dengan  $d_l$  dan  $d_u$  yang ada dalam tabel dengan ketentuan berikut ini:

1. Apabila  $(4 - DW) > d_u$   $H_0$  diterima, jadi  $P = 0$ , berarti tidak terdapat autokorelasi pada model tersebut.
2. Apabila  $(4 - DW) < d_l$   $H_0$  ditolak, jadi  $P = 0$ , berarti terdapat autokorelasi pada model tersebut.
3. Apabila  $d_l < (4 - DW) < d_u$ , maka uji ini hasilnya tidak konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat atau tidak autokorelasi dalam model tersebut.

Berdasarkan dari hasil perhitungan dengan uji *Durbin Watson*, ternyata nilai  $DW_{hitung}$  sebesar 1,7487. Nilai ini jika dibandingkan dengan nilai  $DW_{tabel}$ , nilai  $d_u = 1,77$  dan  $d_l = 1,41$ , adalah berikut ini:

$$4 - DW > d_u$$

$$4 - 1,7487 > 1,77$$

$$2,2513 > 1,77, \text{ ini berarti tidak terdapat autokorelasi pada model}$$

regresi dalam penelitian ini.

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Pembahasan analisis hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan masing-masing variabel bebas terdiri dari kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan dan dapat menjelaskan terhadap variabel tidak bebas yaitu produktivitas kerja karyawan yang disebabkan oleh faktor lain diluar variabel penelitian ini.

Pada kelima variabel bebas yang telah diuraikan di atas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel tidak bebasnya, hal ini terlihat dari kontribusi yang tertinggi dari pelatihan yang dominan terhadap produktivitas kerja karyawan yang diperoleh dari materi pelatihan menyusul peserta pelatihan, komitmen pemimpin, metode pelatihan serta yang terakhir adalah kemampuan pelatih.

#### **6.1 Pengaruh variabel pelatihan terhadap produktivitas kerja**

Pada penelitian ini, model persamaan regresi linear berganda adalah menunjukkan hubungan antara variabel pelatihan yaitu kemampuan pelatih ( $X_1$ ), materi pelatihan ( $X_2$ ), metode pelatihan ( $X_3$ ), peserta pelatihan ( $X_4$ ), dan komitmen pemimpin ( $X_5$ ), terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia (CCAI) Cabang Ujungpandang.

Untuk menunjukkan apakah variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel tidak bebas maka digunakan uji statistik yaitu uji secara serentak (Uji F). Pada Tabel 5.10 menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 13,729 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,45 atau dengan probabilitas  $09.502E-08 < 0,05$  berarti hal ini bahwa faktor pelatihan yang terdiri dari kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Koefisien korelasi berganda ( $R$ ) = 0,7986 adalah menunjukkan adanya indikasi hubungan yang kuat antara kelima variabel pelatihan terhadap produktivitas kerja. Koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,6377 atau 63,77%. Variabel produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia (CCAI) Cabang Ujungpandang, dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas seperti kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin sebaliknya dapat pula dikatakan bahwa 36,23 % variasi variabel produktivitas karyawan disebabkan oleh faktor-faktor lain yang berasal dari luar variabel-variabel yang diteliti.

Widianto, (1986: 18-22) mengatakan suatu langkah penting dalam usaha meningkatkan produktivitas adalah dengan mendisain dan implementasi dari hasil pengukuran yang signifikan, beberapa kriteria yang dapat dipergunakan antara lain:

1. Validitas; suatu ukuran yang valid adalah ukuran yang dapat menggambarkan secara tepat perubahan dari input menjadi output dalam proses produksi yang sebenarnya.
2. Kelengkapan; ini berhubungan dengan ketelitian dengan mana seluruh output yang didapat dari input yang dipergunakan dapat diukur dan termasuk di dalam rasio-rasio produksi tersebut.

3. Dapat dibandingkan; produktivitas adalah ukuran relatif, karena hasil pengukurannya harus dapat dibandingkan dari periode berikutnya, sehingga dapat diketahui apakah penggunaan sumber daya lebih efisien atau tidak dalam mencapai hasil.
4. Inklusif; bahwa pengukuran produktivitas itu harus dilakukan pada kegiatan produksi dan juga pada kegiatan non-produksi di dalam organisasi misalnya pada pembelian bahan, pengendalian produksi, keuangan dan lain-lain.
5. Cepat dan tepat waktu; yaitu untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan cukup cepat dan tepat sehingga pimpinan organisasi dapat dengan segera mengambil tindakan bila ada persoalan yang timbul. Hasil pengukuran produktivitas harus dikomunikasikan pada tiap manajer atau pimpinan bawahan yang bertanggung jawab pada bidangnya dalam waktu yang secepatnya.
6. Keefektifan biaya; bahwa pengukuran produktivitas haruslah dilakukan dengan memperlihatkan biaya-biaya yang terkait, baik yang langsung maupun yang tidak langsung. Pengukuran harus pula dilakukan sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu usaha-usaha produktif yang sedang berjalan di dalam organisasi.

## **6.2. Pengaruh Masing-masing Variabel pelatihan terhadap Produktivitas kerja**

Pada bab 4 telah dijelaskan dalam metodologi penelitian bahwa koefisien korelasi parsial ( $r$ ) adalah alat penafsiran statistik yang digunakan untuk menjelaskan hipotesis, dan untuk melihat variabel faktor-faktor pelatihan yang mana berpengaruh secara bermakna terhadap produktivitas kerja karyawan yaitu digunakan uji  $t$ . Koefisien korelasi parsial ( $r$ ) digunakan untuk melihat kuat tidaknya hubungan antara variabel faktor-faktor pelatihan secara parsial dengan variabel produktivitas kerja, sedangkan koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) digunakan untuk melihat besarnya sumbangan variabel faktor-faktor pelatihan secara parsial dalam menjelaskan variasi variabel produktivitas.

Berdasarkan hasil perhitungan persamaan regresi dengan menggunakan program microstat maka dapat dilihat pengaruh masing-masing variabel adalah berikut ini:

**TABEL 6.1**  
**Pengaruh Masing-masing Variabel Faktor Pelatihan Terhadap Produktivitas kerja Karyawan CocaCola Amatil Indonesia (CCAI) Cabang Ujungpandang**

Variabel	$t_{hitung}$ Pada DF 39	Probability	$r^2$ Parsial
$X_1$	2,262	0,02937	0,1160
$X_2$	3,014	0,00452	0,1889
$X_3$	2,451	0,01883	0,1335
$X_4$	2,957	0,00525	0,1831
$X_5$	2,588	0,01349	0,1466

Sumber: Diolah dari lampiran 3

### 6.2.1 Pengaruh Faktor Kemampuan Pelatih Terhadap Produktivitas

Pada Tabel 6.1 dapat diketahui bahwa variabel kemampuan pelatih ( $X_1$ ) menempati urutan kelima atau terakhir dibandingkan dengan variabel lainnya dan mempunyai pengaruh yang bermakna secara parsial maupun secara serentak bersama-sama dengan variabel materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan dan komitmen pemimpin.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) antara variabel kemampuan pelatih ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) adalah 0,1160, dengan tingkat signifikan 5% ternyata  $t_{hitung}$  2,262 >  $t_{tabel}$  1,684, probabilitasnya adalah 0,02937 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak, artinya faktor pelatihan atas



kemampuan pelatih secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas kerja.

Secara teori dapat dinyatakan bahwa walaupun kemampuan pelatih memberikan kontribusi yang paling kecil diantara variabel lainnya, namun dapat dikatakan sangat membantu dan mempunyai peranan penting dalam hal meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sepanjang sasaran perusahaan dalam menciptakan suatu organisasi yang memiliki sadar belajar yang secara terus menerus berusaha untuk menciptakan kemampuannya melalui fokus pada pengembangan individu maupun organisasi yang didasari atas penguasaan materi, kejelasan dalam memberikan pelatihan serta mempunyai kemampuan memberikan contoh yang relevan kepada karyawan yang mengikuti pelatihan pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

Berdasarkan hasil pengumpulan data bahwa sebanyak 45 responden memilih kriteria sangat baik sebesar 15,55%, kriteria baik sebesar 37,78 %, dan kriteria cukup baik sebesar 46,67 %, sedangkan kriteria tidak baik dan sangat tidak baik tidak ada yang memilihnya. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan mempunyai pandangan terhadap kemampuan pelatih sudah memadai dengan latar belakang pendidikannya yang tinggi juga mempunyai pengalaman kerja yang tinggi. Di sini dapat kita lihat bahwa dengan kemampuan pelatih yang sudah baik, dapat menunjang terlaksananya pelatihan pada perusahaan tersebut dengan lancar, sehingga kemampuan pelatih dalam penguasaan materi, kejelasan materi serta mempunyai kemampuan memberi contoh yang relevan sudah baik dan sangat membantu para

karyawan untuk dapat dengan cepat mengerti tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Dasar inilah perusahaan perlu memberi pelatihan secara berkesinambungan agar dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan dirinya sesuai dengan bakat dan potensi yang dimiliki sehingga karyawan akan memperoleh sikap, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.

### 6.2.2 Pengaruh Faktor Materi Pelatihan terhadap Produktivitas

Tabel 6.1 dapat diketahui bahwa variabel materi pelatihan ( $X_2$ ), menempati urutan pertama dibandingkan dengan variabel lainnya dan mempunyai pengaruh yang bermakna secara parsial maupun secara serentak bersama-sama dengan variabel kemampuan pelatih, metode pelatihan, peserta pelatihan serta komitmen pemimpin.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) antara variabel materi pelatihan ( $X_2$ ), terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) adalah sebesar 0,1889 dengan tingkat signifikansi 5 % ternyata  $t_{hitung}$  3,014 >  $t_{tabel}$  1,684, probabilitas adalah sebesar 0,00452 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak artinya faktor materi pelatihan atas materi pelatihan secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas sehingga apabila faktor materi pelatihan ditingkatkan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat pula.

Secara teori dapat dinyatakan bahwa materi pelatihan memberikan kontribusi yang dominan (paling kuat) pengaruhnya diantara variabel lainnya, sehingga

merupakan prioritas utama dalam penyelenggaraan pelatihan, karena apabila materinya tidak mendukung adanya kesesuaian materi dengan pekerjaan peserta, sistematika materinya yang kurang praktis dan tepat serta tidak adanya kemudahan materi untuk diterapkan dalam pekerjaan akan membuat para karyawan tidak memahami tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal tersebut bisa mengakibatkan timbulnya kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pengumpulan data bahwa sebanyak 45 responden memilih kriteria sangat baik sebesar 24,44 %, kriteria baik sebesar 46,67 %, kriteria cukup baik sebesar 26,67 %, sedangkan kriteria tidak baik sebesar 2,00% namun kriteria sangat tidak baik tidak ada yang memilih. Hal ini menunjukkan bahwa rata –rata karyawan mempunyai pandangan terhadap materi pelatihan sudah sesuai dengan pekerjaan yang diberikan walaupun masih ada juga responden yang belum mengerti sebanyak 2,00% mungkin disebabkan karena rendahnya pendidikan, namun apabila karyawan tersebut diberikan pelatihan secara kontinyu, maka karyawan tersebut dengan sendirinya akan memahami pekerjaan yang ada.

### **6. 2. 3 Pengaruh Faktor Metode Pelatihan terhadap produktivitas**

Pada tabel 6.1 dapat diketahui bahwa variabel metode pelatihan ( $X_3$ ), dibandingkan dengan variabel lainnya dan mempunyai pengaruh yang bermakna secara parsial maupun secara serentak bersama-sama dengan variabel materi pelatihan, peserta pelatihan, komitmen pemimpin serta kemampuan pelatih.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) antara variabel metode pelatihan ( $X_3$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) adalah 0,1335, dengan tingkat signifikan 5 % ternyata  $t_{hitung} 2,451 > t_{tabel} 1,684$ , probabilitasnya adalah  $0,01883 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ditolak, artinya faktor pelatihan atas metode pelatihan secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas.

Metode pelatihan merupakan faktor yang mempunyai peranan yang cukup penting dalam hal meningkatkan produktivitas kerja. Variabel ini mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap produktivitas kerja bila dikaitkan dengan koefisien regresi untuk variabel ini yang bertanda positif atau metode pelatihan dengan produktivitas terjadi hubungan yang searah, dengan kata lain semakin baik metode pelatihan yang diberikan dalam pelatihan maka akan semakin meningkatkan produktivitasnya.

Berdasarkan hasil pengumpulan data bahwa sebanyak 45 responden memilih kriteria sangat baik sebesar 24,44 %, kriteria baik sebesar 48,89 %, kriteria cukup baik sebesar 20,00%, kriteria tidak baik sebesar 6,67 %, dan kriteria sangat tidak baik tidak ada yang memilih. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan mempunyai pandangan terhadap metode pelatihan sudah baik. Melihat kenyataan ini dapat disimpulkan bahwa metode pelatihan yang digunakan pada pelatihan telah sesuai dengan pendidikan yang dimiliki karyawan dimana metode pelatihan *on the job* dapat berperan dalam mencapai keberhasilan pelatihan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

#### 6.2.4 Pengaruh Faktor Peserta Pelatihan Terhadap Produktivitas

Pada Tabel 6.1 dapat diketahui bahwa variabel peserta pelatihan ( $X_4$ ), menempati urutan kedua dibandingkan dengan variabel lainnya dan mempunyai pengaruh yang bermakna secara parsial maupun secara serentak bersama-sama dengan variabel kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan dan komitmen pemimpin.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) antara variabel peserta pelatihan ( $X_4$ ), terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) adalah sebesar 0,1831 dengan tingkat signifikan 5 % ternyata  $t_{hitung} 2,957 > t_{tabel} 1,684$ , probabilitas adalah sebesar  $0,00525 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor pelatihan atas peserta pelatihan secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas, sehingga apabila faktor peserta pelatihan ditingkatkan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat.

Secara teori dapat dinyatakan bahwa peserta pelatihan merupakan suatu faktor yang cukup penting, sebab berhasilnya suatu program pelatihan tergantung pada pesertanya. Sejauhmana pesertanya memang memerlukan dan merasa mampu untuk mengikuti program pelatihan merupakan hal yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu program pelatihan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data bahwa sebanyak 45 responden memilih kriteria sangat baik sebesar 26,67 %, kriteria baik sebesar 48,89%, kriteria cukup baik sebesar 24,44 %, sedangkan kriteria tidak baik dan sangat tidak baik tidak ada yang memilih. Hal ini menunjukkan bahwa peserta pelatihan memberikan kontribusi yang

cukup besar dibandingkan dengan variabel bebas lainnya. Besarnya pengaruh dari variabel peserta pelatihan ini karena dengan seringnya karyawan mengikuti pelatihan akan meningkatkan kemampuan karyawan yang terampil, mandiri serta mempunyai minat dan kesungguhan karyawan yang mengikuti pelatihan dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang.

### **6.2.5 Pengaruh Faktor Komitmen Pemimpin Terhadap Produktivitas**

Pada Tabel 6.1 dapat diketahui bahwa variabel komitmen pemimpin ( $X_5$ ), menempati urutan ketiga dibandingkan dengan variabel lainnya dan mempunyai pengaruh yang bermakna secara parsial maupun secara serentak bersama-sama dengan variabel materi pelatihan, peserta pelatihan, metode pelatihan serta kemampuan pelatih.

Koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) antara variabel komitmen pemimpin ( $X_5$ ), terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) adalah sebesar 0,1466 dengan tingkat signifikan 5 %, ternyata  $t_{hitung} 2,588 > t_{tabel} 1,684$ , probabilitas adalah sebesar  $0,01349 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor pelatihan atas komitmen pemimpin secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas, sehingga apabila faktor komitmen pemimpin ditingkatkan maka produktivitas kerja karyawan meningkat.

Secara teori dapat dinyatakan bahwa dalam melaksanakan pelatihan, tanggungjawab dipikul bersama antara atasan dan bawahan. Perusahaan yang ingin

meningkatkan kinerja tentunya harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Ini berarti pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang baru dan bersaing seperti sosialisasi, pelatihan pengembangan dapat memperkuat tingkat komitmen bagi para karyawan pada perusahaan dan meningkatkan persepsi mereka bahwa perusahaan merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Komitmen yang lebih kuat dapat mengurangi adanya tingkat kesalahan yang ada juga mampu mengimplementasikan terhadap pelaksanaan pelatihan.

Komitmen pemimpin ini juga menyangkut masalah tingkat saling menghormati dan saling percaya baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antara karyawan dengan karyawan. Hal ini sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Apabila dalam suatu perusahaan terdapat adanya tidak saling menghormati atau tidak saling percaya, maka akan terjadi kerugian yang besar yang membawa akibat kebangkrutan bagi perusahaan, karena karyawan tidak lagi termotivasi untuk melakukan pekerjaan melainkan terjadinya konflik yang berkepanjangan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data bahwa sebanyak 45 responden memilih kriteria sangat baik sebesar 20,00%, kriteria baik sebesar 37,78 %, kriteria cukup baik sebesar 35,55 %, kriteria tidak baik sebesar 6,67 %. dan kriteria sangat tidak baik tidak ada yang memilih. Ini menunjukkan bahwa pada sebahagian karyawan sudah merasa cocok dengan komitmen yang ada, namun bila dilihat lebih seksama maka dari tiga responden ini yang memilih tidak baik terhadap indikator komitmen

pemimpin yaitu karena responden merasa bahwa pimpinan masih kurang memperhatikan keinginan karyawan yang belum terwujudkan.

Sebaiknya pihak perusahaan untuk masa yang akan datang untuk variabel komitmen pemimpin perlu ditingkatkan lagi dengan lebih memperhatikan tingkat saling menghormati dan saling percaya serta adanya keinginan yang dapat dicapai dalam pelaksanaan pelatihan, adanya pemberian sanksi terhadap kesalahan yang ada dalam pelaksanaan pelatihan.



## BAB VII

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang faktor-faktor pelatihan yang mempengaruhi produktivitas karyawan, yang telah dilakukan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut ini:

1. Hipotesis pertama dapat diterima karena telah terbukti kebenarannya yaitu produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang, dipengaruhi secara bermakna oleh variabel kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan serta komitmen pemimpin. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,6377 berarti bahwa variabel-variabel bebasnya secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi pada variabel tidak bebasnya sebesar 0,6377 atau 63,77 %. Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 13,729 lebih besar dari  $F_{tabel}$  pada taraf nyata 0,05 yaitu sebesar 2,45 dengan tingkat probabilitasnya  $09,502E-08$  lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima.
2. Hipotesis kedua dapat diterima karena telah terbukti kebenarannya, yaitu variabel materi pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang paling tinggi yaitu sebesar 0,2572 atau 25,72 % dibandingkan

dengan variabel peserta pelatihan sebesar 0,1831 atau 18,31 %, komitmen pemimpin sebesar 0,1466 atau 14,66 %, metode pelatihan sebesar 0,1335 atau 13,35 % serta kemampuan pelatih sebesar 0,1889 atau 18,89 %. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,451 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,684 dengan tingkat probabilitas  $0,01883 < \alpha < 0,05$  maka hipotesis kedua yang menduga bahwa faktor materi pelatihan mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian operasional pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang dapat diterima.

## 7.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan pengamatan selama penelitian, maka akan diuraikan saran-saran kepada perusahaan kiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan atau bagi peneliti yang ingin mengembangkan penelitian sejenis berikut ini:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel materi pelatihan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas, dan untuk lebih meningkatkan pelatihan melalui variabel tersebut, maka perusahaan diharapkan adanya kesesuaian materi dengan pekerjaan, adanya sistematika materi yang praktis dan tepat, adanya kemudahan materi untuk diserap dan diterapkan dalam pekerjaan.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel peserta pelatihan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas dan untuk lebih meningkatkan pelatihan melalui variabel peserta pelatihan diharapkan dengan

seringnya karyawan mengikuti pelatihan maka akan meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga menjadi terampil dan mandiri dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari pada perusahaan.

3. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel komitmen pemimpin mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas dan untuk lebih meningkatkan pelatihan melalui variabel komitmen pemimpin diharapkan dapat memperkuat tingkat komitmen antara atasan dan bawahan, antara karyawan dan karyawan terhadap perusahaan dan meningkatkan persepsi mereka bahwa perusahaan merupakan tempat yang baik untuk bekerja, serta dapat mengurangi kesalahan yang ada juga mampu mengimplementasikan terhadap pelaksanaan pelatihan pada perusahaan.
4. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel metode pelatihan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas dan untuk lebih meningkatkan pelatihan melalui variabel metode pelatihan diharapkan dapat menambah pengetahuan dan berperan dalam mencapai keberhasilan pelatihan pada perusahaan.
5. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel kemampuan pelatih mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas dan untuk lebih meningkatkan pelatihan melalui variabel kemampuan pelatih, diharapkan para pelatih lebih obyektif dalam menilai hasil kerja dan lebih meningkatkan penguasaan materi serta meningkatkan kemampuannya dalam memberi contoh

yang lebih relevan sesuai dengan pekerjaan para karyawan yang mengikuti pelatihan.

6. Penelitian ini hanya meneliti lima faktor pelatihan yaitu kemampuan pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan serta komitmen pemimpin, maka diharapkan kepada peneliti lainnya untuk mengembangkan penelitian ini lebih lanjut baik pada objek yang sama atau berbeda dan daerah penelitian yang lebih luas serta menambah lebih banyak variabel-variabel pelatihan.
7. Kiranya pimpinan perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang senantiasa menanamkan kepada para karyawannya untuk rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga para karyawan tetap memiliki tanggungjawab dan disiplin kerja dan pelatihan yang selama ini diterapkan oleh perusahaan perlu terus ditingkatkan dan dilaksanakan secara kontinyu dan berkesinambungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M., 1998, **Psikologi Industri**, Cetakan Ketiga, Liberty, Yogyakarta.
- Budiarsi, Y., Sri, 1991, Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Industri Korek Api Di Jawa Timur, **Tesis**, Fakultas Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Budi, W., Soetjipto, 1997, "*Training = Kini dan Masa Datang*", **Manajemen Usahawan Indonesia**, No. 7/ XXVI.
- Cushway, Barry, 1996, **Human Resources Management**, Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Damodar, Gujarati, 1993, **Ekonometrika Dasar**, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Davis, K., John WN, 1985, **Perilaku Manusia dalam Bekerja**, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, G., 1984, **Manajemen Personalia**, Terjemahan, Edisi 3, Erlangga, Jakarta.
- Emory, William C., 1980, **Business Research Methods**, Revised Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illionis, USA.
- Flippo, EB, 1995, **Manajemen Personalia**, Terjemahan Edisi keenam, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, TH., 1989, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPEF Yogyakarta.
- Hasibuan, SP, Malayu, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan**, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Hidayat, 1986, Konsep Dasar dan Pengertian Serta Interpretasi Hasil Pengukurannya, **Prisma** No. 11, Jakarta.
- Levitan, San A., and Diana Werneke, 1984, **Productivity, Problems, Prospects and Policies**, The John Hopkins, University Press, Baltimore and London.
- Manullang, M., 1993, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi Offset Yogyakarta.

- Martoyo, Susilo, 1996, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Moenir, AS, 1987, **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian**, Cetakan I, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Moekijat, 1991, **Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**, CV Mandar Maju, Cetakan Keempat, Bandung. 1993, **Evaluasi Pelatihan**, Mandar Maju, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 1993, **Evaluasi Pelatihan**, Mandar Maju, Bandung.
- Nitisemito, Alex, S., 1996, **Manajemen Personalialia**, Cetakan ke delapan, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pigors, P., dan CA Myers, 1984, **Personnel Administration : A Point of View and A Method**, Ninth Edition, Mc Graw-Hill Book Company, Singapore.
- Randall, S, Schuler dan Susan E. Jakson, 1997. **Manajemen Sumberdaya "Menghadapi Abad ke 21"** Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Ravianto, JP, Rensius Nanggolan dan W., Murlita, 1990, **Dasar-dasar Produktivitas**, Karmila, Universitas Terbuka.
- Rietveld, Piet dan Lasmono TS, 1994, **Masalah Pokok Dalam Regresi Berganda**, Andi Offset, Yogyakarta.
- Rumpang, Ahmad, 1998, **Analisis Kebutuhan Pelatihan Pada Urusan Kredit Mikro PT Bank Bukopin**, Tesis, Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.
- Siagian, SP, 1994, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan ketiga, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sinungan, M., 1997, **"Produktivitas" Apa dan Bagaimana**, PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Soffyan Efendi, 1995, **Metode Penelitian Survey**, LP3ES, Jakarta.
- Strauss, George and Leonard R. Sayles, 1997, **Managing Human Resources**, Third Edition, Prentice Hall, Inc., New York.

- Suharto, S., 1994, **Personalia Sebuah Fungsi dalam transisi Manajemen**, Jakarta.
- Suparmoko, N., 1996, **Metode Penelitian Praktis (Untuk Ilmu-ilmu Sosial dan Ekonomi)**, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Syarif, Rusli, 1987, **Seri Manajemen dan Produktivitas, Teknik Manajemen Latihan dan Pembinaan**, Angkasa, Bandung.
- Teck, Foo Check and Chan Chaoon Hian, 1990, **Productivity in Transition**, McGraw Hill Book Co. Singapore.
- Terry, George R, 1977, **Principles of Management**, 7<sup>th</sup> Ed, Richard D. Irwin Inc, Illinois.
- Walizer, MH, dan Wienir PI, 1993, **Metode dan Analisis Penelitian Mencari Hubungan**, Terjemahan, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Werther, Jr, William B and Keith Davis, 1985, **Personnel Management and Human Resources**, 2ed, Mc Graw Hill, Singapore.
- Widianto, B., 1986, **Pengukuran Produktivitas Dengan Menggunakan Model Pengukuran Untuk Tingkat Personalia Dari Model Yang Telah Disempurnakan**, Bandung.
- Winaya ,K., 1989, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi III, Denpasar.

Lampiran (kuisisioner)

Hal: Pengisian Kuisisioner

Kepada Yth,

Karyawan Operasional

Di Tempat

Dengan Hormat,

Kami, mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, sedang mengadakan penelitian tentang “ Pengaruh Faktor-faktor Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Coca Cola Amatil Indonesia Cabang Ujungpandang”. Untuk itu di mohon kepada Bapak/sdr kiranya bersedia untuk mengisi kuisisioner berikut.

Kami mohon kuisisioner di jawab dengan jujur sesuai dengan apa adanya. Informasi yang Bapak/Sdr berikan semata-mata untuk digunakan kepentingan penulisan tesis kami. Atas bantuan dan perhatian Bapak/Sdr, kami ucapkan terima kasih.

Ujungpandang, November 1999

Peneliti,

Herlina Sakawati



## KUISIONER

### **PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN COCA COLA AMATIL INDONESIA CABANG UJUNGPANDANG**

Nama karyawan yang dievaluasi :

Jenis kelamin :

Pangkat/Golongan :

#### I. Petunjuk

- a. Ada 5 (lima) kriteria nilai dalam pengukuran produktivitas kerja karyawan, yaitu :
  1. Sangat baik, selalu di atas standar normal yang ditentukan, diberi skor 5.
  2. Baik, di atas standar normal, diberi skor 3.
  3. Cukup/Sedang, sesuai dengan standar, diberi skor 2.
  4. Kurang, memenuhi persyaratan minimum, diberi skor 2.
  5. Sangat kurang, di bawah persyaratan minimum, diberi skor 1.
- b. Lingkarilah jawab yang sesuai dengan penilaian bapak secara obyektif terhadap keberadaan karyawan yang dinilai.

#### II. Daftar Pertanyaan

1. Apakah karyawan saudara, dalam menjalankan tugas selalu tepat waktu ?
  - a. Sangat tepat waktu
  - b. Tepat waktu
  - c. Cukup tepat waktu
  - d. Kurang tepat waktu
  - e. Sangat kurang tepat waktu
2. Apakah karyawan saudara, dalam menjalankan tugas tidak pernah melakukan kesalahan ?
  - a. Tidak pernah
  - d. Sering

- b. Pernah
  - e. Sangat sering
  - c. Kadang-kadang
3. Apakah karyawan saudara, dalam menjalankan tugas selalu mematuhi peraturan-peraturan kerja yang ada ?
- a. Sangat patuh
  - b. Patuh
  - c. Cukup patuh
  - d. Kurang patuh
  - e. Sangat kurang patuh
4. Apakah karyawan saudara, dalam menjalankan tugas dapat bekerja sama dengan teman sekerja ?
- a. Sangat dapat bekerja sama
  - b. Dapat bekerja sama
  - c. Cukup bekerja sama
  - d. Kurang dapat bekerja sama
  - e. Sangat kurang dapat bekerja sama

## KUISIONER

### **PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN COCA COLA AMATIL INDONESIA CABANG UJUNG Pandang**

#### **I. Umum**

Nama :

Umur : ..... Tahun

Pendidikan :

1. SD    2. SLTP    3. SMU    4. DIPLOMA    5. SARJANA

#### **II. Daftar Pertanyaan;**

1. Ada lima kategori tingkat produktivitas kerja yaitu;
  - a. Sangat baik dengan skor = 5
  - b. Baik dengan skor = 4
  - c. Cukup dengan skor = 3
  - d. Kurang dengan skor = 2
  - e. Sangat kurang dengan skor = 1
2. Isi dan lingkariilah jawaban saudara pada pertanyaan-pertanyaan yang sudah disiapkan di bawah ini :

#### **A. Faktor Kemampuan Pelatih**

1. Menurut pengamatan saudara, apakah pelatih menguasai materi yang dibahas?
  - a. Sangat Menguasai
  - b. Menguasai
  - c. Cukup menguasai
  - d. Kurang menguasai
  - e. Sangat kurang menguasai
2. Menurut pengamatan saudara, bagaimanakah masing-masing materi yang disampaikan oleh pelatih?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Sangat kurang baik

3. Menurut pengamatan saudara, bagaimanakah kejelasan pelatih dalam memberikan pelatihan?
  - a. Sangat Jelas
  - b. Jelas
  - c. Cukup Jelas
  - d. Kurang Jelas
  - e. Sangat kurang jelas
4. Menurut pengamatan saudara, bagaimanakah kemampuan pelatih dalam memberikan contoh yang relevan?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Sangat kurang baik

#### **B. Faktor Materi Pelatihan**

1. Apakah materi pelatihan yang diberikan mendukung terhadap pekerjaan peserta?
  - a. Sangat mendukung
  - b. Mendukung
  - c. Cukup mendukung
  - d. Kurang mendukung
  - e. Sangat kurang mendukung
2. Apakah materi pelatihan sudah sesuai dengan sistematika yang praktis dan tepat?
  - a. Sangat sesuai
  - b. Sesuai
  - c. Cukup sesuai
  - d. Kurang sesuai
  - e. Sangat kurang sesuai
3. Apakah materi pelatihan yang diberikan dapat dengan mudah diserap oleh peserta?
  - a. Sangat mudah
  - b. Mudah
  - c. Cukup mudah
  - d. Kurang mudah
  - e. Sangat kurang mudah
4. Apakah materi pelatihan yang diberikan dapat dengan mudah diterapkan dalam praktek?
  - a. Sangat mudah
  - b. Mudah
  - c. Cukup mudah
  - d. Kurang mudah
  - e. Sangat kurang mudah

**C. Faktor Metode Pelatihan**

1. Apakah setelah mengikuti pelatihan metode on the job dapat berperan dalam mencapai keberhasilan pelatihan?
  - a. Sangat berperan
  - b. Berperan
  - c. Cukup berperan
  - d. Kurang berperan
  - e. Sangat kurang berperan
2. Apakah setelah mengikuti pelatihan metode on the job dapat meningkatkan keterampilan ?
  - a. Sangat meningkat
  - b. Meningkat
  - c. Cukup meningkat
  - d. Kurang meningkat
  - e. Sangat kurang meningkat

**D. Faktor Peserta Pelatihan**

1. Bagaimana tanggapan pimpinan saudara, mengenai peningkatan kemampuan belajar peserta?
  - a. Sangat meningkat
  - b. Meningkat
  - c. Cukup meningkat
  - d. Kurang meningkat
  - e. Sangat kurang meningkat
2. Bagaimanakah tanggapan pimpinan saudara, mengenai minat peserta dalam mengikuti pelatihan?
  - a. Sangat Berminat
  - b. Berminat
  - c. Cukup berminat
  - d. Kurang berminat
  - e. Sangat kurang berminat
3. Bagaimanakah tanggapan saudara, mengenai kesungguhan peserta dalam mengikuti pelatihan?
  - a. Sangat bersungguh-sungguh
  - b. Bersungguh-sungguh
  - c. Cukup bersungguh-sungguh
  - d. Kurang bersungguh-sungguh
  - e. Sangat kurang bersungguh-sungguh

**E. Faktor Komitmen Pemimpin**

1. Menurut saudara, apakah merasa puas dengan adanya keinginan-keinginan tersebut yang dapat dicapai dalam pelaksanaan pelatihan?
  - a. Sangat puas
  - b. Puas
  - c. Cukup puas
  - d. Kurang puas
  - e. Sangat kurang puas

2. Menurut saudara, bagaimanakah implementasinya terhadap pelaksanaan pelatihan?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Sangat kurang baik
3. Menurut saudara, apakah sanksi tersebut diterapkan apabila saudara membuat kesalahan dalam pelaksanaan pelatihan?
  - a. Sangat diterapkan
  - b. Diterapkan
  - c. Cukup diterapkan
  - d. Kurang diterapkan
  - e. Sangat kurang diterapkan

## LAMPIRAN 2

Data Variabel Hasil Penelitian

HEADER DATA FOR: C:HERLINI LABEL: Data Hasil Tabulasi Antar Variabel  
 NUMBER OF CASES: 45 NUMBER OF VARIABLES: 6

	Y(P-Krj)	X1(Kmpn)	X2(Mtri)	X3(Mtdo)	X4(Psta)	X5(Kmit)
1	4.75	4.25	4.00	5.00	3.66	4.66
2	4.00	4.25	4.50	4.50	4.33	4.33
3	4.00	3.00	3.75	4.00	3.66	4.33
4	3.75	3.75	3.75	3.50	3.66	3.66
5	3.75	3.75	3.75	3.00	3.66	3.66
6	3.25	4.00	3.50	4.00	3.00	3.66
7	3.25	3.00	3.50	3.00	3.66	3.00
8	5.00	3.00	4.50	5.00	4.00	4.66
9	3.75	4.00	3.25	4.00	3.66	4.00
10	3.50	3.25	4.00	3.50	3.00	3.66
11	3.50	3.25	4.00	5.00	3.00	3.66
12	3.00	3.00	4.50	3.00	3.00	3.33
13	3.00	3.00	4.50	3.50	3.00	3.33
14	4.25	4.50	3.75	4.00	4.66	4.33
15	4.25	3.75	3.75	4.50	4.00	4.33
16	3.00	3.00	3.00	3.50	3.66	4.00
17	4.25	3.25	4.50	5.00	4.33	4.66
18	3.25	3.75	3.25	3.50	3.33	3.00
19	3.75	3.25	4.50	4.50	5.00	2.33
20	3.50	3.25	3.25	3.00	4.00	3.00
21	3.50	3.00	3.25	3.00	4.00	3.33
22	4.00	3.00	4.50	3.50	4.66	4.66
23	3.25	3.75	3.00	4.00	3.66	3.00
24	3.25	3.75	3.00	4.50	3.66	3.33
25	3.75	3.00	4.00	3.50	3.33	4.00
26	3.75	3.00	4.00	4.00	5.00	4.33
27	3.50	3.50	3.75	3.50	3.66	3.66
28	4.50	4.25	4.50	3.50	5.00	3.66
29	3.75	3.75	3.25	5.00	3.00	3.00
30	3.75	3.50	3.25	3.50	3.66	3.33
31	3.75	3.50	4.00	2.50	3.66	3.33
32	4.00	4.50	4.50	2.50	5.00	2.33
33	3.25	3.00	2.50	3.50	3.33	2.33
34	4.00	3.75	4.00	3.50	4.66	4.00
35	4.00	3.75	4.00	3.00	4.00	4.00
36	3.75	3.50	4.00	4.00	3.33	4.00
37	3.25	3.25	3.50	3.50	3.00	3.33
38	4.00	3.75	4.50	5.00	3.66	3.33
39	3.25	4.00	3.00	2.50	3.66	4.00
40	3.75	3.50	3.50	3.50	4.66	3.00
41	4.00	4.25	4.50	4.00	3.66	4.00
42	3.00	3.00	3.00	3.50	4.33	4.00
43	3.25	3.25	2.75	4.00	3.66	3.66
44	4.00	4.50	3.75	4.50	5.00	3.00
45	3.75	3.00	3.75	3.50	4.00	3.00

LAMPIRAN 3

Hasil Regresi Berganda Tiap Variabel Bebas  
Terhadap Variabel Terikat

----- REGRESSION ANALYSIS -----

ORDER DATA FOR: C:HERLINI LABEL: Data Hasil Tabulasi Antar Variabel  
NUMBER OF CASES: 45 NUMBER OF VARIABLES: 6

NAME	MEAN	STD.DEV.
X1 (Kmpn)	3.5389	.4825
X2 (Mtri)	3.7611	.5614
X3 (Mtdo)	3.7778	.7035
X4 (Psta)	3.8558	.6175
X5 (Kmit)	3.6267	.6197
VAR.: Y(P-Krj)	3.7056	.4563

DEPENDENT VARIABLE: Y(P-Krj)

	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 39)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
mpn)	.2165	.0957	2.262	.02937	.1160
tri)	.2572	.0853	3.014	.00452	.1889
tdo)	.1635	.0667	2.451	.01883	.1335
sta)	.2274	.0769	2.957	.00525	.1831
mit)	.1982	.0766	2.588	.01349	.1466
TANT	-.2409				

ERROR OF EST. = .2917

ADJUSTED R SQUARED = .5912

R SQUARED = .6377

MULTIPLE R = .7986

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	5.8420	5	1.1684	13.729	9.520E-08
RESIDUAL	3.3191	39	.0851		
TOTAL	9.1611	44			



**LAMPIRAN 4**

Korelasi Antar Variabel Bebas  
(Uji Asumsi Klasik : Multikolinearitas)

## ----- CORRELATION MATRIX -----

DATA FOR: C:HERLIN1 LABEL: Data Hasil Tabulasi Antar Variabel  
OF CASES: 45 NUMBER OF VARIABLES: 6

	X1(Kmpn)	X2(Mtri)	X3(Mtdo)	X4(Psta)	X5(Kmit)
Kmpn)	1.00000				
Mtri)	.12421	1.00000			
Mtdo)	.12646	.18620	1.00000		
Psta)	.27229	.27907	-.00352	1.00000	
Kmit)	.01773	.27201	.30113	.06432	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = - Or - .24655  
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .29359

45

## LAMPIRAN 5

Data Korelasi Antar Residual

HEADER DATA FOR: C:HERLINB LABEL: Data Hasil Tabulasi Antar Variabel  
 NUMBER OF CASES: 45 NUMBER OF VARIABLES: 6

	Residual	X1 (Kmpn)	X2 (Mtri)	X3 (Mtdo)	X4 (Psta)	X5 (Kmit)
1	44.000	40.500	30.000	42.500	19.500	43.500
2	3.000	40.500	40.000	37.000	35.000	39.000
3	39.000	7.000	21.500	30.000	19.500	39.000
4	28.000	30.500	21.500	17.500	19.500	23.500
5	31.000	30.500	21.500	6.500	19.500	23.500
6	6.000	37.000	15.500	30.000	4.000	23.500
7	26.000	7.000	15.500	6.500	19.500	7.500
8	45.000	7.000	40.000	42.500	30.500	43.500
9	25.000	37.000	10.500	30.000	19.500	32.000
10	27.000	17.000	30.000	17.500	4.000	23.500
11	9.000	17.000	30.000	42.500	4.000	23.500
12	4.000	7.000	40.000	6.500	4.000	15.500
13	2.000	7.000	40.000	17.500	4.000	15.500
14	23.000	44.000	21.500	30.000	38.500	39.000
15	36.000	30.500	21.500	37.000	30.500	39.000
16	5.000	7.000	5.000	17.500	19.500	32.000
17	18.000	17.000	40.000	42.500	35.000	43.500
18	19.000	30.500	10.500	17.500	9.500	7.500
19	10.000	17.000	40.000	37.000	43.000	2.000
20	34.000	17.000	10.500	6.500	30.500	7.500
21	33.000	7.000	10.500	6.500	30.500	15.500
22	15.000	7.000	40.000	17.500	38.500	43.500
23	12.000	30.500	5.000	30.000	19.500	7.500
24	8.000	30.500	5.000	37.000	19.500	15.500
25	32.000	7.000	30.000	17.500	9.500	32.000
26	7.000	7.000	30.000	30.000	43.000	39.000
27	17.000	23.000	21.500	17.500	19.500	23.500
28	37.000	40.500	40.000	17.500	43.000	23.500
29	38.000	30.500	10.500	42.500	4.000	7.500
30	42.000	23.000	10.500	17.500	19.500	15.500
31	41.000	23.000	30.000	2.000	19.500	15.500
32	29.000	44.000	40.000	2.000	43.000	2.000
33	43.000	7.000	1.000	17.500	9.500	2.000
34	22.000	30.500	30.000	17.500	38.500	32.000
35	35.000	30.500	30.000	6.500	30.500	32.000
36	24.000	23.000	30.000	30.000	9.500	32.000
37	21.000	17.000	15.500	17.500	4.000	15.500
38	20.000	30.500	40.000	42.500	19.500	15.500
39	11.000	37.000	5.000	2.000	19.500	32.000
40	30.000	23.000	15.500	17.500	38.500	7.500
41	16.000	40.500	40.000	30.000	19.500	32.000
42	1.000	7.000	5.000	17.500	35.000	32.000
43	14.000	17.000	2.000	30.000	19.500	23.500
44	13.000	44.000	21.500	37.000	43.000	7.500
45	40.000	7.000	21.500	17.500	30.500	7.500

## LAMPIRAN 6

Korelasi Antar Residual  
(Uji Asumsi Klasik: Heteroskedastis)

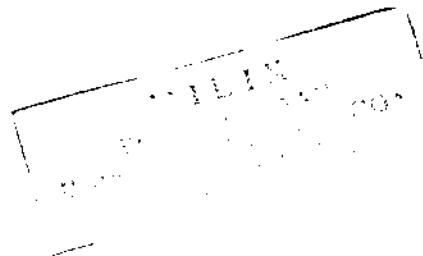
## ----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:HERLINB LABEL: Data Hasil Tabulasi Antar Variabel  
NUMBER OF CASES: 45 NUMBER OF VARIABLES: 6

	Residual	X1(Kmpn)	X2(Mtri)	X3(Mtdo)	X4(Psta)	X5(Kmit)
Residual	1.00000					
X1(Kmpn)	.01352	1.00000				
X2(Mtri)	-.02498	.06295	1.00000			
X3(Mtdo)	-.12916	.19073	.16504	1.00000		
X4(Psta)	.04050	.18073	.23460	.01539	1.00000	
X5(Kmit)	-.05850	.02165	.29018	.30300	.15644	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .24855  
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .29359

N = 45



LAMPIRAN 7

Nilai Durbin-Watson (DW)  
(Uji Asumsi Klasik: Otokorelasi)

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	-2.0	STANDARDIZED RESIDUALS	0	2.0
1	4.750	4.281	.4690				
2	4.000	4.415	-.4148	*			*
3	4.000	3.717	.2828				*
4	3.750	3.665	.0849			*	
5	3.750	3.583	-.1666				*
6	3.250	3.587	-.3366	*			
7	3.250	3.226	.0241			*	
8	5.000	4.216	.7837				>*
9	3.750	3.740	.0103			*	
10	3.500	3.471	.0289			*	
11	3.500	3.716	-.2162		*		
12	3.000	3.398	-.3984		*		
13	3.000	3.480	-.4801	*			
14	4.250	4.269	-.0193		*		
15	4.250	4.039	.2114				*
16	3.000	3.377	-.3772	*			
17	4.250	4.345	-.0955		*		
18	3.250	3.331	-.0807		*		
19	3.750	3.954	-.2043		*		
20	3.500	3.293	.2070				*
21	3.500	3.304	.1957				*
22	4.000	4.121	-.1212		*		
23	3.250	3.423	-.1731		*		
24	3.250	3.570	-.3203	*			
25	3.750	3.559	.1906				*
26	3.750	4.086	-.3362	*			
27	3.500	3.611	-.1110		*		
28	4.500	4.271	.2291				*
29	3.750	3.501	.2492				*
30	3.750	3.417	.3330				*
31	3.750	3.446	.3036				*
32	4.000	3.898	.1020				*
33	3.250	2.843	.4074				*
34	4.000	4.024	-.0242		*		
35	4.000	3.792	.2077				*
36	3.750	3.749	6.69743E-04		*		
37	3.250	3.277	-.0271		*		
38	4.000	4.038	-.0378		*		
39	3.250	3.430	-.1802		*		
40	3.750	3.643	.1067				*
41	4.000	4.115	-.1153		*		
42	3.000	3.530	-.5296	*			
43	3.250	3.381	-.1314		*		
44	4.000	4.165	-.1648		*		
45	3.750	3.449	.3008				*

DURBIN-WATSON TEST = 1.7487

# ORGANISATION CHART 1999

## LAMPIRAN 8

