



**HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN KERJA DENGAN  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
PT. KENLEE INDONESIA**

Skripsi

Diajukan Oleh :

Nurul Apriyani  
021115257

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN**

**MARET 2022**



**HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN KERJA DENGAN  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
PT. KENLEE INDONESIA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA)

Ketua Program Studi  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA)



**HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN KERJA DENGAN  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI  
PT. KENLEE INDONESIA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari: Kamis, 29 Juni 2022

Nurul Apriyani  
021115257

Menyetujui,

Dosen Penguji Sidang  
(Oktori Kiswati Zaini, SE., MM)



---

Ketua Komisi Pembimbing  
(Dr. Herdiyana, SE., MM)



---

Anggota Komisi Pembimbing  
(Yetty Husnul Hayati, SE., MM)



---

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nurul Apriyani  
NPM : 021115257  
Judul Skripsi/Tesis Desertasi : Hubungan Program Pelatihan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Kenlee Indonesia

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Juni 2022



Nurul Apriyani  
02111525

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan, 2022**  
**Hak Cipta dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seijin Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

**Nurul Apriyani. NPM 021115257** Hubungan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Kenlee Indonesia. Ketua Komisi Pembimbing: Herdiyana dan Anggota Komisi Pembimbing: Yetty Husnul Hayati. 2022.

Pelatihan memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan. Secara logika hal tersebut memang berhubungan, karena karyawan yang mengikuti proses pelatihan akan memiliki kinerja yang bagus, karyawan yang mengikuti proses pelatihan setidaknya mendapatkan ilmu dan gambaran untuk pekerjaan yang diembannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan program pelatihan dengan kinerja karyawan bagian produksi PT. Kenlee Indonesia.

PT. Kenlee Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang tekstil industri garmen. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 110 orang dan sampel penelitian ini berjumlah 87 orang, yaitu karyawan bagian produksi PT. Kenlee Indonesia. Jenis penelitian ini adalah penelitian verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan alat analisis yang digunakan yaitu statistik deskriptif dan korelasi *rank Spearman*.

Hasil penelitian menunjukkan jawaban responden menilai bahwa program pelatihan pada PT. Kenlee Indonesia termasuk dalam kategori baik, dimana skor rata-rata empirik sebesar 58,12 lebih besar dari skor rata-rata teoritis sebesar 42. Kemudian untuk kinerja karyawan, jawaban responden menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia termasuk dalam kategori baik, dimana skor rata-rata empirik sebesar 62,29 lebih besar dari skor rata-rata teoritis sebesar 45. Secara statistik, hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia sangat kuat, hal ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,979 dan setelah diuji menunjukkan adanya hubungan yang signifikan.

*Kata Kunci: Program Pelatihan, Kinerja Karyawan*

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah atas berkat rahmat-Nya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. KENLEE INDONESIA”** Dalam penulisan skripsi ini tentu tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, dukungan serta motivasi dari beberapa pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penulis. Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga tercinta, terkhusus kepada Ibu, Alm. Papah, kakak dan adik yang sudah memberikan banyak dukungan serta pengalaman indah bagi penulis. Terima kasih telah menjadi orang tua yang luar biasa untuk penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. Bibin Rubini, S.pd., M.Pd. Selaku Rektor Universitas Pakuan yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Pakuan selama ini.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Doni Wihartika., S.Pi., MM. Selaku Asisten Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Kepada Bapak Dr. Herdiyana, SE.,MM. selaku ketua komisi pembimbing.
7. Ibu Yetty Husnul Hayati, SE.,MM. selaku anggota komisi pembimbing.
8. Seluruh Dosen, Staf Tata Usaha dan Pegawai Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
9. Kepada pihak yang terlibat RH, PA, serta teman saya Helda Indriani yang telah memberikan dukungan dalam menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan dan penyelesaian penyusunan penelitian ini masih banyak sekali kekurangan, terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Semoga kekurangan tersebut dapat menjadi pembelajaran bagi penulis. Akhir kata dengan kerendahan hati kepada Allah SWT dan kepada pembaca penulis memohon pertolongan dan petunjuk serta berharap semoga penulisan dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Bogor, Maret 2022

Penulis,

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN &amp; PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN</b> .	iii
<b>PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA</b> .....	iv
<b>HAK CIPTA</b> .....	v
<b>ASBTRAK</b> .....	vi
<b>PRAKATA</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	9
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	9
1.2.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	9
1.3.1 Maksud Penelitian .....	9
1.3.2 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	11
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	11
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)..	15
2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.2 Kinerja Karyawan .....	18
2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	18
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	19
2.2.3 Penilaian Kinerja.....	22
2.2.4 Indikator Kinerja.....	22
2.3 Pelatihan .....	24
2.3.1 Pengertian Pelatihan.....	24
2.3.2 Manfaat Pelatihan .....	24
2.3.3 Tujuan Pelatihan .....	26
2.3.4 Langkah-langkah Dalam Proses Pelatihan.....	27
2.3.5 Metode Pelatihan .....	28
2.3.6 Indikator Pelatihan .....	32



2.4	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	34
2.4.1	Penelitian Sebelumnya .....	34
2.4.2	Kerangka Pemikiran.....	36
2.5	Hipotesis Penelitian .....	38
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Jenis Penelitian.....	39
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian .....	39
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	39
3.4	Operasionalisasi Variabel .....	40
3.5	Metode Penarikan Sampel .....	41
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	41
3.7	Uji Kualitas Data .....	43
3.7.1	Uji Validitas .....	43
3.7.2.	Uji Reliabilitas .....	44
3.8	Metode Pengolahan/Analisis Data.....	44
3.8.1	Analisis Deskriptif .....	44
3.8.2	Uji Hipotesis Koefisien Korelasi .....	46
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	
4.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	48
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan .....	48
4.1.2	Kegiatan Usaha .....	49
4.2.	Analisis Data .....	49
4.2.1.	Uji Kualitas Data .....	49
4.2.2.	Analisis Deskriptif .....	50
4.2.3	Kinerja Karyawan PT. Kenlee Indonesia.....	63
4.2.4	Hubungan Program Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Kenlee Indonesia .....	74
4.3.	Pembahasan .....	75
4.3.1	Program Pelatihan .....	75
4.3.2	Kinerja Karyawan .....	75
4.3.3	Hubungan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan .....	76
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Kesimpulan .....	78
5.2	Saran .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Rata-Rata Hasil Produksi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Bogor Tahun 2017-2019 .....	2
Tabel 1.2	Data Absensi Bulan Januari –Desember Tahun 2019 di PT. Kenlee .....	3
Tabel 1.3	Hasil Produksi PT. Kenlee Indonesia periode Januari – Desember 2017 .....	4
Tabel 1.4	Hasil Produksi PT. Kenlee Indonesia periode Januari – Desember 2018 .....	4
Tabel 1.5	Hasil Produksi PT. Kenlee Indonesia periode Januari – November 2019 .....	5
Table 1.6	Program Pelatihan Karyawan Bagian Produksi PT. Kenlee Indonesia .....	6
Tabel 1.7	Data Pelatihan Peserta Calon Karyawan Tahun 2017-2019 .....	7
Tabel 1.8	Data Peserta Pelatihan Karyawan Tahun 2017-2019 .....	7
Tabel 1.9	Data Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Kenlee Indonesia.....	7
Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya.....	34
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel .....	40
Tabel 3.2	Skala Lickert .....	43
Tabel 3.3	Skala Lickert .....	43
Tabel 3.4	Kriteria Hasil Nilai Reliabilitas .....	44
Tabel 3.5	Interpretasi Hasil Variabel Program pelatihan .....	45
Tabel 3.6	Interpretasi Hasil Variabel Kinerja Karyawan .....	46
Tabel 3.7	Interpretasi Koefisien Korelasi .....	46
Tabel 4.1.	Hasil Uji Validitas (X) .....	49
Tabel 4.2.	Hasil Uji Validitas (Y).....	50
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin .....	50
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	51
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	52
Tabel 4.6.	Interval Tanggapan Responden .....	53
Tabel 4.7.	Jawaban responden mengenai pelatihan dapat meningkatkan keterampilan.....	53
Tabel 4.8.	Jawaban responden mengenai pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja .....	54
Tabel 4.9.	Jawaban responden mengenai pelatihan meningkatkan pengetahuan .....	54
Tabel 4.10.	Jawaban responden mengenai pelatih memfokuskan kepada tujuan peserta pelatihan .....	55
Tabel 4.11.	Jawaban responden mengenai peningkatan skill peserta dan karyawan.....	55

Tabel 4.12.	Jawaban responden mengenai pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan .....	56
Tabel 4.13.	Jawaban responden mengenai materi yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan .....	56
Tabel 4.14.	Jawaban responden mengenai materi pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan karyawan .....	57
Tabel 4.15.	Jawaban responden mengenai metode pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan .....	58
Tabel 4.16.	Jawaban responden mengenai metode yang diberikan sangat menarik .....	58
Tabel 4.17.	Jawaban responden mengenai metode pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas .....	59
Tabel 4.18.	Jawaban responden mengenai peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan .....	59
Tabel 4.19.	Jawaban responden mengenai memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan .....	60
Tabel 4.20.	Jawaban responden mengenai bidang kerja peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya .....	60
Tabel 4.21.	Hasil Rekapitulasi dan Rata-rata Nilai Hasil Penilaian Terhadap Responden Variabel Program Pelatihan .....	61
Tabel 4.22.	Hasil Statistik Program Pelatihan (X) .....	62
Tabel 4.23.	Interval Tanggapan Responden .....	63
Tabel 4.24.	Jawaban responden mengenai karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti .....	64
Tabel 4.25.	Jawaban responden mengenai karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar .....	64
Tabel 4.26.	Jawaban responden mengenai karyawan melakukan pekerjaan dengan profesional .....	65
Tabel 4.27.	Jawaban responden mengenai karyawan memenuhi target kerja yang ditetapkan .....	65
Tabel 4.28.	Jawaban responden mengenai karyawan memiliki Output pekerjaan yang baik .....	66
Tabel 4.29.	Jawaban responden mengenai karyawan meminimalisir kesalahan kerja .....	66
Tabel 4.30.	Jawaban responden mengenai inisiatif karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan .....	67
Tabel 4.31.	Jawaban responden mengenai karyawan mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan .....	67
Tabel 4.32.	Jawaban responden mengenai karyawan menetapkan waktu yang sesuai standar .....	68
Tabel 4.33.	Jawaban responden mengenai karyawan memanfaatkan setiap waktu yang ada dalam pekerjaan .....	69

Tabel 4.34.	Jawaban responden mengenai karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan .....	69
Tabel 4.35.	Jawaban responden mengenai karyawan memaksimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan .....	70
Tabel 4.36.	Jawaban responden mengenai karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan.....	70
Tabel 4.37.	Jawaban responden mengenai karyawan mampu berada dibawah tekanan .....	71
Tabel 4.38.	Jawaban responden mengenai karyawan mampu mengorganisir pekerjaan.....	71
Tabel 4.39.	Hasil Rekapitulasi dan Rata-rata Nilai Hasil Penilaian Terhadap Responden Variabel Kinerja Karyawan .....	72
Tabel 4.40.	Hasil Statistik Kinerja Karyawan (Y).....	73
Tabel 4.41.	Analisis Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 4.42.	Interpretasi Hasil Hubungan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan .....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Konstelasi Penelitian .....	38
Gambar 4.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Gambar 4.2.	Responden Berdasarkan Pendidikan .....	51
Gambar 4.3.	Responden Berdasarkan Usia .....	52

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Riset

Lampiran 2. Profil Company

Lampiran 3. Angket Penelitian Kinerja Karyawan

Lampiran 4. Angket Penelitian Program Pelatihan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan industri tekstil di Indonesia, dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Bahkan, pada tahun 2018, kelompok industri tekstil merupakan kelompok industri yang menduduki peringkat keempat dari kelompok industri lainnya yang ada di Indonesia. Sebagaimana data yang dirilis oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (Kemenperin RI), pada tahun 2018 industri tekstil menempati peringkat keempat dengan pertumbuhan mencapai 7,53 persen. Meski demikian, pertumbuhan kelompok industri tekstil masih berada di bawah kelompok Industri Mesin dan Perlengkapan, kelompok Industri Makanan dan Minuman, dan kelompok Industri Logam Dasar (Kemenperin RI, 2018). Sementara pada Kuartal 1 (satu) tahun 2019, pertumbuhan industri kelompok tekstil naik menjadi pertumbuhan kelompok industri tekstil mencapai 8,73 persen (Kemenperin RI, 2019). Data tersebut menunjukkan bahwa kelompok industri tekstil di Indonesia terus mengalami peningkatan. Data tersebut menunjukkan bahwa kelompok industri tekstil di Indonesia terus mengalami peningkatan dan memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam mendukung pertumbuhan perekonomian nasional ([www.tempo.bisnis.com](http://www.tempo.bisnis.com))

Industri garmen dan tekstil di Indonesia berpeluang tumbuh pesat dalam lima tahun ke depan bila dapat optimal memanfaatkan situasi perang dagang Amerika Serikat – Cina. Dalam lima tahun mendatang, ekspor produk tersebut berpotensi tumbuh hingga empat kali lipat. Kondisi ini terjadi lantaran Indonesia berangsur mulai menggantikan posisi Cina sebagai pemasok produk garmen dan tekstil untuk Amerika Serikat. ([www.bisnis.com](http://www.bisnis.com))

Keberadaan kelompok industri tekstil, hampir menyebar ke seluruh kawasan industri yang ada di Indonesia khususnya Jawa Barat saat ini, terdapat perusahaan yang bergerak pada industri tekstil yang tengah mengalami kemajuan dalam hal produksi. Perusahaan-perusahaan tersebut menuntut karyawan mengembangkan potensi dalam diri mereka, agar menghasilkan produk yang berkualitas serta agar mencapai target setiap tahunnya. Kondisi seperti ini akan menimbulkan persaingan yang ketat antar perusahaan. Berikut ini perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang tekstil di Kabupaten Bogor, yaitu PT. Pintu Mas Garmindo (Kab. Bogor), PT. Buana Pusaka Garment (Kab Bogor) dan PT. Kenlee Indonesia (Kab Bogor). Adapun hasil produksi antara ketiga perusahaan tekstil tersebut, dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Data Rata-Rata Hasil Produksi pada Perusahaan Garmen di Kabupaten Bogor Tahun 2017-2019

Nama Perusahaan	Hasil Produksi		
	2017	2018	2019
PT. Pintu Mas Garmindo	317.200/Pcs	293.798/Pcs	362.014/Pcs
PT. Busana Pusaka Garment	470.000/Pcs	480.000/Pcs	500.000/Pcs
PT. Kenlee Indonesia	284.275/Pcs	245.471/Pcs	238.598/Pcs

Sumber: Diolah dari berbagai sumber.

Berdasarkan Tabel 1.1, hasil produksi dari tahun 2017 sampai 2019, menunjukkan hasil tertinggi PT. Busana Pusaka Garment yang terus mengalami peningkatan produksi setiap tahunnya dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Begitu pula dengan PT. Pintu Mas Garmindo, meski mengalami penurunan produksi pada tahun 2018 dibanding produksi tahun 2017, namun berhasil meningkatkan kembali produksinya di tahun 2019. Namun berbeda dengan PT. Kenlee Indonesia, hasil produksi PT. Kenlee Indonesia dari tahun 2017 sampai tahun 2019, terus mengalami penurunan pada produksinya. Hasil produksi PT. Busana Pusaka Garment dan PT. Pintu Mas Garmindo lebih unggul dibandingkan dengan PT. Kenlee Indonesia. Dengan data ini menunjukkan bahwa PT. Kenlee Indonesia untuk kemampuan bersaing di pasar global masih belum bisa tercapai dengan baik.

Berbicara mengenai PT. Kenlee Indonesia, perusahaan tersebut merupakan industri tekstil yang memproduksi barang berupa gaun pengantin dan gaun pesta. Keberadaan PT. Kenlee di Indonesia merupakan bentuk kerjasama antara perusahaan Mori Lee Associates dari Amerika Serikat dan perusahaan Keunwha Corporation dari Korea. Keduanya merupakan perusahaan besar yang bergerak di bidang tekstil dan memiliki visi yang sama dengan membangun perusahaan di Indonesia. Berkat kerjasama tersebut, PT. Kenlee Indonesia didirikan pada 25 September 1991 di Jl. Raya Parung, km. 20 RT 002/RW 01 Desa Pemagarsari, Kec. Parung, Kabupaten Bogor.

Setiap perusahaan menginginkan tujuan targetnya tercapai, oleh sebab itu perusahaan selalu menuntut karyawan untuk dapat mencapai target. Untuk itu diperlukan kinerja yang baik guna menghasilkan produk-produk yang inovatif, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang menghasilkan profit (keuntungan) dan bermanfaat bagi masyarakat. Masalah yang sering di alami oleh perusahaan adalah berhentinya melakukan inovasi, tidak mampu menangkap kebutuhan konsumen, kurangnya mengamati pergerakan kompetitor dan yang paling sering di alami adalah buruknya kinerja perusahaan. Kinerja karyawan menurut Robbins (2012) merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Karyawan dituntut oleh perusahaan bekerja baik agar mencapai target setiap tahunnya, namun demikian karyawan tetap melakukan pekerjaan dengan jaminan keamanan sehingga terhindar dari gangguan kesehatan dan kecelakaan kerja. Adapun indikator kinerja menurut Robbins (2014) yaitu :



1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas
5. Kemandirian

Pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan perlu memperhatikan banyak faktor, salah satu yang terpenting yakni kinerja karyawan atau personil. Tidak jarang karyawan dituntut untuk produktif dengan kinerja terbaiknya demi mencapai goal perusahaan, akan tetapi perusahaan kurang memperhatikan hal-hal yang justru mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Widodo (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
2. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan.
3. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
6. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini”?

Salah satu faktor yang diasumsikan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan yaitu kehadiran karyawan. Tingkat kehadiran karyawan PT. Kenlee Indonesia tahun 2019 sebagaimana tercatat dalam Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2 Data Absensi Bulan Januari – Desember Tahun 2019 di PT. Kenlee

Bulan	Tidak Hadir	Kontrak Keluar	Jumlah
Januari	105 Karyawan	-	105 Karyawan
Februari	92 Karyawan	-	92 Karyawan
Maret	23 Karyawan	-	23 Karyawan
April	38 Karyawan	-	38 Karyawan
Mei	59 Karyawan	-	59 Karyawan
Juni	64 Karyawan	-	64 Karyawan
Juli	94 Karyawan	-	94 Karyawan
Agustus	15 Karyawan	-	15 Karyawan
September	83 Karyawan	-	83 Karyawan
Oktober	30 Karyawan	-	30 Karyawan
November	42 Karyawan	-	42 Karyawan
Desember	83 Karyawan	40 Karyawan	123 Karyawan

Sumber: PT. Kenlee Indonesia.

Berdasarkan Tabel 1.2, di atas terlihat tingkat kehadiran karyawan PT. Kenlee pada tahun 2019 cenderung fluktuatif. Jumlah karyawan tidak produktif paling besar terjadi pada Bulan Desember sebesar 111 karyawan, pada bulan Januari sebesar 109 karyawan, Februari 97 karyawan, Juli 98 karyawan dan September 84 karyawan. Sementara, pada bulan lain jumlah karyawan yang tidak produktif cenderung merata. Namun, data cukup menarik terjadi pada Bulan Desember yaitu banyaknya karyawan dengan kontrak keluar mencapai 28 orang.

PT. Kenlee Indonesia sendiri, hasil produksi 3 (tiga) tahun terakhir mengalami fluktuasi di dalam pencapaiannya. Hal ini mengindikasikan masih terjadinya ketidakstabilan di dalam produksi. Menurut Fadri *et al* (2017) kinerja karyawan dapat diukur dari ketercapaian produksi. Untuk lebih lengkapnya hasil pencapaian produksi PT. Kenlee Indonesia dari tahun 2017 sampai tahun 2019 dapat dilihat dalam Tabel 1.3-1.5 berikut:

Tabel 1.3 Hasil Produksi PT. Kenlee Indonesia periode Januari – Desember 2017

Bulan	Target Produksi (Pcs)	Hasil Produksi (Pcs)	Pencapaian Target (%)
Januari	23.818	21.925	92.05
Februari	23.818	21.105	88.61
Maret	23.818	20.412	85.70
April	23.818	22.382	93.97
Mei	23.818	21.155	88.82
Juni	23.818	20.470	85.94
Juli	23.818	22.208	93.24
Agustus	23.818	22.363	93.89
September	23.818	23.042	96.74
Oktober	23.818	21.951	92.16
November	23.818	22.215	93.27
Desember	23.818	21.679	91.02
Jumlah	285.820	284.275	
Rata-rata	23.818	21.742	91.28

Sumber: HRD PT. Kenlee Indonesia

Tabel 1.4 Hasil Produksi PT. Kenlee Indonesia periode Januari – Desember 2018

Bulan	Target Produksi (Pcs)	Hasil Produksi (Pcs)	Pencapaian Target (%)
Januari	24.208	20.795	85.9
Februari	24.208	18.212	75.23
Maret	24.208	21.020	86.83
April	24.208	23.450	96.87
Mei	24.208	19.906	82.23
Juni	24.208	20.800	85.92
Juli	24.208	17.447	72.07
Agustus	24.208	21.400	88.4
September	24.208	20.347	84.05
Oktober	24.208	18.635	76.98
November	24.208	19.805	81.81
Desember	24.208	23.688	97.85
Jumlah	290.492	245.471	
Rata-rata	24.208	20.459	84.51

Sumber: HRD PT. Kenlee Indonesia

Tabel 1.5 Hasil Produksi PT. Kenlee Indonesia periode Januari – Desember 2019

Bulan	Target Produksi (Pcs)	Hasil Produksi (Pcs)	Pencapaian Target (%)
Januari	24.624	22.287	90.51
Februari	24.624	21.622	87.81
Maret	24.624	19.889	80.77
April	24.624	15.634	63.49
Mei	24.624	19.315	78.44
Juni	24.624	21.088	85.64
Juli	24.624	20.475	83.15
Agustus	24.624	19.995	81.2
September	24.624	19.596	79.58
Oktober	24.624	18.687	75.89
November	24.624	20.123	81.72
Desember	24.624	19.887	80.76
Jumlah	295.492	238.598	
Rata-rata	24.624	19.874	80.71

Sumber: HRD PT. Kenlee Indonesia

Berdasarkan Tabel 1.3, Tabel 1.4, dan Tabel 1.5 bahwa hasil produksi PT. Kenlee Indonesia pada periode 2017 hingga 2019 selalu mengalami penurunan produksi dan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara sebenarnya perusahaan menginginkan agar karyawan yang ada di PT. Kenlee Indonesia dapat mencapai target 100% dalam produksinya. Namun hal tersebut tidak sesuai dengan apa yang terjadi dengan kenyataan di lapangan. Oleh sebab itu, PT. Kenlee Indonesia memerlukan program kerja yang baik untuk mendukung peningkatan kinerja dan kompetensi karyawan sehingga menghasilkan produk yang bermutu, berkualitas, dan secara kuantitas mampu mencapai jumlah produksi yang ditargetkan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya penurunan produksi tersebut adalah disebabkan oleh penurunan kinerja dan ketidak selarasan (*gap*) antara karyawan baru dan karyawan lama sehingga PT. Kenlee Indonesia memiliki peringkat produksi terkecil di antara PT. Busana Pusaka Garment dan PT. Pintu Mas Garmino karena target produksi tidak tercapai selama 2017 sampai tahun 2019. Oleh sebab itu pelatihan kerja bagi karyawan sangat perlu dilakukan. Sebab, pelatihan kerja bagi karyawan atau tenaga kerja dalam sebuah perusahaan dapat menghindari *gap* yang pada akhirnya dapat membangun teamwork yang solid.

Pelatihan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2015) adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku bagi karyawan atau pegawai secara konkrit perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dan sasaran atas karyawan yang bersangkutan. Proses pelatihan ini mencakup antara lain: kurikulum, organisasi pelatihan, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, tenaga pengajar atau pendidik dan pelatih itu sendiri. Kemudian, kinerja Menurut Robbins (2014) didefinisikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja yang ada di dalam PT. Kenlee masih belum baik dikarenakan tidak mampu mencapai target setiap tahunnya, sehingga tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Berkaitan dengan produk yang dihasilkan PT. Kenlee Indonesia, produk yang dihasilkan dijual untuk pasar global, sehingga berimplikasi pada tuntutan kualitas kerja dengan level global pula. Menyadari adanya tuntutan kualitas level global tersebut, PT. Kenlee Indonesia rutin menyelenggarakan program pelatihan, khususnya pelatihan untuk karyawan bagian produksi.

Sehingga karyawan yang bekerja dalam bidang produksi mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Pelatihan untuk karyawan bagian produksi rutin dilakukan tiap 3 (tiga) bulan sekali, selama 2 (dua) hari masa kerja jelang pergantian musim sub tropis untuk semua karyawan bagian produksi sesuai pembagian divisi kerja yang telah disusun. Hal ini dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan pergantian pesanan model busana gaun pengantin yang juga berganti seiring pergantian sub tropis.

Pelatihan untuk karyawan baru (pelatihan orientasi) juga dilakukan PT. Kenlee Indonesia dalam tiga hari masa kerja awal karyawan baru, untuk mengenalkan peraturan lingkungan kerja dan memberi pemahaman terkait penggunaan alat-alat produksi yang di miliki PT. Kenlee Indonesia. Hal ini dilakukan supaya karyawan baru siap bekerja sama dengan karyawan ada sebelumnya. Untuk pelatihan karyawan bagian produksi, PT. Kenlee Indonesia memberikan empat jenis pelatihan sesuai pembagian divisi kerja yang telah disusun untuk bagian produksi, yakni: pelatihan *cutting* (pemotongan, dan pengukuran kain), *sewing* (penjahitan), *embroidery* (border), dan *beading* (penambahan aksesoris lain pada gaun pengantin).

Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table 1.6 berikut:

Table 1.6 Program Pelatihan Karyawan Bagian Produksi PT. Kenlee Indonesia

Nama program pelatihan	Lingkup pelatihan	Jangka waktu pelatihan	Tujuan pelatihan
Pelatihan orientasi karyawan baru	<i>Cutting</i> , <i>Sewing</i> , <i>Embroidery</i> , dan <i>Beading</i> (sesuai divisi karyawan baru yang bersangkutan)	3 hari masa kerja awal	Menyiapkan karyawan baru dalam mengenal peraturan dan lingkungan kerja serta memberi pemahaman terkait penggunaan alat-alat produksi yang dimiliki PT. Kenlee Indonesia
Pelatihan rutin	<i>Cutting</i> , <i>Sewing</i> , <i>Embroidery</i> , dan <i>Beading</i> (sesuai divisi yang bersangkutan)	3 bulan sekali (akhir bulan musim sub tropis), dalam 2 hari kerja	Menyesuaikan karyawan bagian produksi dengan permintaan model terbaru yang berganti setiap pergantian musim sub tropis

Sumber. HRD PT. Kenlee Indonesia

Meski demikian, kembali kepada maksud diadakannya program pelatihan kerja yang telah disinggung sebelumnya, suatu program pelatihan kerja seharusnya dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga program pelatihan kerja yang telah dilakukan dapat mengurangi jarak (gap) antara standar yang diinginkan perusahaan dengan kompetensi, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki karyawan saat ini. Adapun data pelatihan calon karyawan baru dalam masa awal pelatihan 1 sampai 3

hari pelatihan, serta masa pelatihan 3 bulan sampai 6 bulan pelatihan untuk diberikannya jabatan yaitu karyawan.

Tabel 1.7 Data Pelatihan Peserta Calon Karyawan Tahun 2017-2019

Tahun	Peserta Karyawan	Lolos Pelatihan	Tidak Lolos Pelatihan
2017	360	30	330
2018	240	32	208
2019	216	28	198

Berdasarkan Tabel 1.7 tentang data pelatihan bagi calon karyawan masuk atau magang menunjukkan jumlah karyawan yang lolos pelatihan dari setiap tahunnya. Pada tahun 2017 peserta yang lolos sebanyak 30 orang, tahun 2018 sebanyak 32 orang dan tahun 2019 menunjukkan penurunan sebanyak 28 orang yang lolos pelatihan. Selanjutnya peserta yang lolos di gabungkan dengan jumlah karyawan tetap sehingga menghasilkan jumlah karyawan pada setiap tahunnya 110 orang.

Tabel 1.8 Data Pelatihan Karyawan Tahun 2017-2019

Tahun	Peserta Calon Karyawan	Peserta Karyawan Tetap	Lolos Pelatihan	Tidak Lolos Pelatihan	Jumlah
2017	30	80	98	12	110
2018	32	78	93	17	110
2019	28	82	84	26	110

Berdasarkan Tabel 1.8 tentang data pelatihan bagi karyawan tetap menunjukkan terjadi penurunan jumlah peserta pelatihan bagi karyawan dari setiap tahunnya. Jumlah peserta yang lolos pada tahun 2017 sebanyak 98 orang, tahun 2018 sebanyak 93 orang dan tahun 2019 sebanyak 84 orang dari 110 orang. Selain itu peserta yang tidak lolos pelatihan tidak dapat di perpanjang masa kerjanya sesuai yang telah di tentukan oleh perusahaan.

Tabel 1.9 Data Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Kenlee Indonesia

No.	Penilaian Kerja	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
1.	Training pemasangan payet, pemotongan, sablon, finishing, desain/skill.	84	73	55
2.	Pengenalan lingkungan perusahaan (Budaya, adat, dll)	83	70	56
3.	Peningkatan materi motivasi//Development and innovative	86	76	64
4.	Ringkas, Rapih, Resik, Rawat dan Rajin (R5)	87	77	62
5.	Keselamatan Kerja Karyawan (K3)	88	74	50
6.	Standard operational	86	75	54
7.	Kedisiplinan	88	77	56
8.	Tanggung Jawab	87	78	58
9.	Attitude	89	73	58
10.	Kehadiran	90	72	66
11.	Pemahaman mesin brodir Zi6-246, Perawatan Mesin	86	70	45
Rata-rata		87	74	57

**Keterangan:**

Nilai (%)	Kategori
86-100	Sangat Baik
71-85	Baik
41-70	Cukup Baik
0-40	Kurang

Berdasarkan Tabel 1.8, rata-rata hasil penilaian kinerja karyawan PT. Kenlee Indonesia tahun 2017 cukup baik. Namun terjadi penurunan kinerja karyawan di PT. Kenlee Indonesia pada tahun 2018 dan 2019. Penurunan yang paling signifikan terjadi pada aspek keselamatan kerja (K3) dengan penurunan mencapai 38%. Kondisi ini sangat relevan dengan ketidakhadiran karyawan yang mana disebabkan oleh sakit. Sementara penurunan kinerja yang paling rendah terdapat pada aspek peningkatan materi motivasi. Penurunan tersebut mencapai 22% dalam kurun waktu tiga tahun. Jika mengacu pada standar penilaian kinerja, pada tahun 2019 kinerja karyawan PT. Kenlee hanya memiliki kualifikasi cukup baik karena berada pada interval 41-70.

Kembali pada persoalan program kerja pada industri tekstil di Indonesia, menurut Horne dan Andrade (2017) memiliki urgensi yang tinggi. Lebih lanjut, hasil penelitian Horne dan Andrade (2017) menyatakan bahwa tenaga kerja garmen dan tekstil memiliki pendidikan yang cenderung lebih rendah dibanding tenaga kerja alas kaki dan kulit. Oleh sebab itu, program pelatihan kerja perlu dilakukan pada tenaga kerja garmen dan tekstil karena dapat menunjang produksi perusahaan. Sebagaimana pengertiannya, program kerja merupakan pelatihan terencana yang disusun suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan yang dimilikinya. Program pelatihan kerja dimaksudkan untuk mengurangi jarak (*gap*) antara standar yang diinginkan perusahaan dengan kompetensi, pengetahuan, serta keahlian yang dimiliki karyawan saat ini. Program pelatihan kerja juga dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, serta keahlian karyawan, sehingga baik perusahaan maupun karyawan yang dimilikinya dapat mencapai keunggulan kompetitif yang menjadi tuntutan persaingan dunia usaha saat ini, termasuk PT. Kenlee Indonesia di Bogor.

Menyadari adanya masalah perbedaan (*gap*) antara eskpektasi perusahaan dengan kenyataan di lapangan tersebut. Perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut terkait dampak pelatihan kerja karyawan bidang produksi terhadap kinerja pada PT. Kenlee Indonesia, karena dari penelitian yang telah dilakukan. Menurut Yusnita dan Prana (2015). Pelatihan kerja memiliki nilai yang fundamental di dalam kinerja karyawan. Temuan tersebut juga sejalan dengan temuan Fajarwati (2017) yang menyatakan bahwa program pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun alasan terjadinya penurunan produksi disebabkan oleh kurangnya pelatihan kerja. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan Amelia (2006) di PT. Kenlee, perbedaan *gap* dalam praktek produksi antara karyawan baru dan karyawan lama sangat berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas hasil produksi. Lebih lanjut, menurut Amelia (2006) setidaknya terdapat tiga hal: *Pertama*, karyawan baru

cenderung belum memahami metode kerja pembuatan sebuah gaun yang membutuhkan pelatihan khusus, terlebih untuk produksi Gaun di PT. Kenlee Indonesia yang menuntut kualitas terbaik karena dipasarkan secara internasional. *Kedua*, penggunaan mesin yang serba modern. Dimana para karyawan baru belum memiliki keahlian di dalam pengoperasiannya atau belum terbiasa. Sehingga memerlukan waktu yang lama dan oleh sebab itu pelatihan sangat diperlukan. *Ketiga*, keterbatasan pengetahuan karyawan baru dalam pemasangan manik-manik.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Program Pelatihan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Kenlee Indonesia”**.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah yang dapat diteliti lebih lanjut dalam penelitian ini:

1. Dilihat dari pencapaian hasil produksi setiap tahunnya (2017-2019) target tidak pernah tercapai dan jumlah produksi yang selalu menurun selama 3 tahun tersebut.
2. Banyaknya karyawan yang tidak hadir dan banyaknya karyawan yang keluar pada tahun 2019.
3. Dilihat dari data peserta calon karyawan baru pada tahun 2017-2019, jumlah peserta selalu menurun, karena diakibatkan kurangnya kemampuan yang dimiliki peserta.
4. Dilihat dari hasil penilaian kinerja setiap tahunnya (2017-2019) rata-rata hasil penilaian kinerja karyawan menurun.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka peneliti merumuskan masalah yang akan diteliti yaitu: Apakah terdapat hubungan program pelatihan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi, dengan menguji antara variabel program pelatihan kerja dengan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini bertujuan memberikan saran maupun informasi yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan melalui peningkatan program pelatihan dan menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan PT. Kenlee Indonesia.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan program pelatihan kerja dengan kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Kenlee Indonesia.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun praktis. Diantaranya:

#### **1. Kegunaan Teoritis**

##### **a. Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan untuk peneliti mengenai hubungan antara pelatihan kerja dengan kinerja karyawan perusahaan yang bergerak di industri produk tekstil dengan kualitas level global.

##### **b. Bagi Pembaca**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti lain dalam meneliti hubungan antara pelatihan kerja dengan kinerja karyawan perusahaan yang bergerak di industri produk tekstil dengan kualitas level global.

#### **2. Kegunaan Praktis**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memiliki kegunaan praktis, yaitu memberi gambaran pengaruh antara pelatihan kerja dengan kinerja karyawan perusahaan yang bergerak di industri produk tekstil dalam perspektif ilmiah. Hasil akhir berupa saran dan simpulan dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberi manfaat praktis berupa saran bagi PT. Kenlee Indonesia selaku mitra penelitian.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang baru di lingkungan suatu organisasi, khususnya di bidang bisnis yang disebut perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Beberapa pendapat sumber daya manusia menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2017) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Armstrong (2015) menyatakan bahwa “Human Resource Management is a *strategic, intergrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in a organizations*”

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder* (Kasmir, 2016).

Menurut Sutrisno (2017) manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, maka penulis dapat menarik simpulan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur tentang proses mengelola tenaga kerja (sumber daya) secara efektif dan efisien melalui tahapan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### **2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2017) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisiensi agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi

pengorganisasian, penghargaan, pengendalian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*Directing*)  
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*Controlling*)  
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*Procurement*)  
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (*Development*)  
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. Kompensasi (*Compensation*)  
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat mematuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
8. Pengintegrasian (*Integration*)  
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat

memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan (*Decipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa kedisiplinan yang baik terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja sama seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 1964.

Menurut Notoatmodjo (2015) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Perencanaan

Semua orang menyadari bahwa perencanaan merupakan bagian terpenting dalam proses manajemen. Oleh karena itu, perencanaan ini menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang akan dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas organisasi.

2. Pengorganisasian

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan efektif oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

3. Pengarahan

Agar pelaksanaan kegiatan tersebut dapat berjalan efektif diperlukan arahan dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar pengarahan ini juga mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

4. Pengendalian  
Fungsi pengendalian adalah mengatur kegiatan agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Disamping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi penghambatan dalam pelaksanaan kegiatan.
5. Pengadaan tenaga  
Fungsi *recruitment* seorang manajer sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga tersedia. Oleh sebab itu, *system recruitment* yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.
6. Pengembangan  
Tenaga atau sumber daya manusia yang diperoleh suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia ini penting searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang seharusnya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.
7. Kompensasi  
Kompensasi merupakan fungsi manajemen yang sangat penting, melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena karyawan sebagai sumber daya manusia. Organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil-hasil penelitian, meskipun kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, namun bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.
8. Integrasi  
Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi itu. Telah disadari bersama bahwa dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi benturan kepentingan diantara karyawan atau antar karyawan dengan manajer. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.
9. Pemeliharaan  
Kemampuan-kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu dipelihara. Karena kemampuan tersebut merupakan asset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tercapainya tujuan organisasi. Fungsi pemeliharaan kemampuan sumber daya manusia ini termasuk juga jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, agar karyawan betah dalam organisasi tersebut.

#### 10. Pemisahan

Seorang karyawan tidak akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja atau karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin harga masyarakat dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melaksanakan fungsi ini dengan baik.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan merupakan elemen yang sudah ada pada proses manajemen dan menjadi acuan suatu organisasi/perusahaan dalam rangka melaksanakan kegiatan. Fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Directing*), Pengendalian (*Controlling*), Pengadaan (*Procurement*), Pengembangan (*Development*), Kompensasi (*Compensation*), Pengintegrasian (*Integration*), Pemeliharaan (*Maintenance*), Kedisiplinan (*Discipline*), dan Pemberhentian (*Separation*).

#### 2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam melakukan aktivitasnya organisasi dituntut untuk dapat mengambil keputusan sesuai dengan tujuan mereka termasuk mengambil keputusan dalam bagian pengelolaan sumber daya manusia.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017) adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi.
4. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi.
5. Menciptakan iklim.
6. Mengembangkan lingkungan.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait.
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis.

12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Larasati (2018) adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Sementara itu tujuan khusus sebuah sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. Empat tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Tujuan sosial  
Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasional  
Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan individual  
Tujuan individual adalah tujuan pribadi tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Menurut Sadili Samsudin (2012) tujuan manajemen sumber daya manusia dapat dikategorikan pada empat jenis, yaitu :

1. Tujuan sosial  
Tujuan sosial MSDM adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan, serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial;
2. Tujuan Organisasional  
Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia di bentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi.
3. Tujuan Fungsional  
Tujuan fungsional tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan.

#### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual merupakan tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis, karyawan mungkin akan menarik diri atau keluar dari perusahaan.

Berdasarkan pendapat menurut para ahli yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari MSDM bukan hanya untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi saja, melainkan mempunyai tujuan lainnya seperti tujuan sosial, organisasi, fungsional dan pribadi, yang di dalamnya mempunyai suatu tujuan meningkatkan efektifitas dalam bidang masing-masing.

#### 2.1.4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen seperti yang kita ketahui adalah ilmu yang memberikan kita pengetahuan tentang cara-cara menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan menggunakan orang lain. Oleh karena itu, perlu mengetahui peranan MSDM sehingga dapat mengetahui pentingnya sumber daya manusia. Menurut Larasati (2018) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen (menetapkan penarikan, seleksi), dan penempatan karyawan berdasarkan *prinsip the right man in the right place and the right man on the right job*.
3. Menetapkan upah, gaji dan cara pengembangan, promosi, mutasi, pensiun dan pemberhentian.
4. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, mutasi pensiun, dan pemberhentian.
5. Mengatur program pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
6. Membangun komitmen kerja.
7. Mensosialisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelaksanaan K3.
8. Menyelesaikan perselisihan antar karyawan atau perselisihan perburuhan.
9. Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.
10. Meramalkan penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang.
11. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
12. Memonitor UU perburuhan dan kebijakan balas jasa perusahaan sejenis.
13. Memonitor perkembangan serikat buruh.

Menurut Hasibuan (2017) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, seleksi, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan peran manajemen sumber daya manusia yaitu untuk menggambarkan orang-orang yang bekerja untuk perusahaan atau organisasi yang bertanggung jawab mengelola sumber daya yang berhubungan dengan karyawan. Peran manajemen sumber daya manusia antara lain: Melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen, menetapkan upah, gaji dan cara pengembangan, promosi, mutasi, pensiun dan pemberhentian, menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, mutasi pensiun, dan pemberhentian, mengatur program pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan. Membangun komitmen kerja, mensosialisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelaksanaan K3, menyelesaikan perselisihan antar karyawan atau perselisihan perburuhan, menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan, meramalkan penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang, memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya, memonitor UU perburuhan dan kebijakan balas jasa perusahaan sejenis, memonitor perkembangan serikat buruh.

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas. Bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2017)



Menurut Tika (2016) kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang dalam suatu periode tertentu.

Menurut Mathis dan Jackson (2017) "*Performance is defined as the record of out comes produced on specific job function of activities during specified time period*". Disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan oleh seorang karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, apa yang mereka berikan dalam kontribusinya didalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan perlu untuk dapat menilai kinerja dari pada karyawannya agar dapat menilai karyawan mana yang telah bekerja dengan baik dan mana yang belum melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini dilakukan demi untuk mencapai tujuan perusahaan melalui efektifitas kinerja dari para karyawannya.

### **2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donelly yang dikutip oleh Priansa (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Variabel Individu meliputi: kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin.
2. Variabel psikologis meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.
3. Variabel organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Kasmir (2016) adalah:

1. Kemampuan dan Keahlian  
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. **Pengetahuan**  
Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya secara baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. **Rencana Kerja**  
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya.
4. **Kepribadian**  
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaannya secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
5. **Motivasi Kerja**  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan pekerjaan dengan baik.
6. **Kepemimpinan**  
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. **Gaya kepemimpinan**  
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
8. **Budaya Organisasi**  
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum dan serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
9. **Kepuasan Kerja**  
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira dan suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.
10. **Lingkungan Kerja**  
Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi kurang baik.

### 12. Komitmen

Merupakan keputusan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan-perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

### 13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Mangkunegara (2015) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya :

#### 1. Faktor individu

Secara psikologis yang normal adalah individu yang memiliki integritas antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani) dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik.

#### 2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja, faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang.

Dari pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Faktor individu meliputi: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rencana kerja, kepribadian, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Faktor psikologis meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Sedangkan faktor organisasi meliputi: sumber daya, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

### 2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu dari rangkaian fungsi manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja sangat penting guna mencapai target perusahaan sehingga mampu memberikan kesejahteraan bagi seluruh karyawan.

Menurut Dessler (2015) “Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya”.

Menurut Hery (2019) penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individu melakukan pekerjaan dalam hubungannya dengan tujuan yang diberikan.

Menurut Sedarmayanti (2017) “Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur, digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran”.

Menurut David (2010) “*Performace appraisal is the process by which orgoniztion evaluate individual job performance*”.

Menurut Kasmir (2016) “Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja karyawan dalam jangka waktu atau periode tertentu”.

Menurut definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja karyawan dan dimana proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses mengevaluasi seberapa baik pegawai menjalankan pekerjaannya ataupun melakukan tugas yang sudah dibebankan oleh organisasi atau perusahaan melalui beberapa tahapan penilaian dalam rangka menjaga kualitas kerja masing-masing individu karyawan sehingga tujuan pengembangan sumber daya manusia berjalan dengan baik.

### 2.2.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Mondy, Noe, dan Premeaux yang dikutip oleh Priansa (2016) yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)  
Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)  
Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapihan, dan kelengkapan didalam menangani tugas-tugas yang ada didalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)  
Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.
4. Inisiatif (*Initiative*)  
Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptabilitas (*Adaptability*)  
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerjasama (*Cooperation*)  
Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain.

Menurut Robbins (2015) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu:

1. Kualitas  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas  
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan atau dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas  
Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian  
Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Dari indikator-indikator diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi dan indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Karyawan tidak dapat dipisahkan dengan kinerjanya, karyawan dituntut untuk memenuhi kriteria indikator-indikator kinerja yang berbeda-beda sehingga karyawan harus mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan dengan

keterkaitan indikator kinerja. Indikator kinerja karyawan meliputi: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, dan kerjasama.

## **2.3. Pelatihan**

### **2.3.1. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu karyawan tetapi juga pada organisasi. Program pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi perusahaan dalam hal sumber daya manusia.

Menurut Mangkunegara (2017) pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap karyawan atau anggota organisasi.

Menurut Gary Dessler (2015) pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Menurut Kasmir (2016) pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah upaya untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan melalui pembelajaran yang diadakan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja.

### **2.3.2. Manfaat Pelatihan**

Pelatihan yang diadakan suatu organisasi umumnya memiliki manfaat. Simamora yang dikutip oleh Priansa (2016) menyatakan bahwa manfaat pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas;
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima;
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai, pimpinan dan pegawai, maupun diantara pegawai yang ada didalam organisasi;
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada;
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan yang terjadi didalam organisasi;
6. Membantu pegawai dalam meningkatkan dan pengembangan pribadi mereka didalam organisasi.

Sedangkan manfaat pelatihan menurut Rivai (2014) yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat untuk karyawan
  - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
  - b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
  - c. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi, dan konflik.
  - d. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
  - e. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
  - f. Memenuhi kebutuhan personal dan pelatih.
  - g. Membantu meningkatkan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
2. Manfaat untuk perusahaan
  - a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - b. Memperbaiki pengetahuan pada semua level perusahaan.
  - c. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - d. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
  - e. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
  - f. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
3. Manfaat dalam hubungan SDM
  - a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
  - b. Membangun kohesivitas dalam kelompok.
  - c. Memberikan informasi tentang kesamaan, dan kesempatan.
  - d. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
  - e. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
  - f. Membuat perusahaan menjadi tempat yang baik untuk bekerja dan hidup.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan pelatihan memberikan manfaat yang besar bagi karyawan dan organisasi. Manfaat pelatihan diantaranya: (a) manfaat untuk karyawan mencakup: kualitas dan kuantitas, membuat keputusan, membantu rekan kerja, (b) manfaat untuk perusahaan mencakup: mengarahkan karyawan, meningkatkan hubungan antara atasan dengan bawahan, meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja karyawan, (c) manfaat dalam hubungan SDM mencakup: meningkatkan komunikasi karyawan, memberikan informasi tentang kesamaan dan kesempatan, memberikan iklim yang baik, membuat perusahaan menjadi tempat yang baik.

### 2.3.3. Tujuan Pelatihan

Menurut Wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesadaran diri individu.
2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih.
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan.

Sedangkan Menurut Marwansyah (2016) tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.

Menurut Henry Simamora (2004) tujuan dari adanya pelatihan ini adalah:

1. Memperbaiki kinerja. Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatihan (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi secara efektif.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya, kelangkaan sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (Human Technological Resources) dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program karir yang sistematis.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama dipekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya.

Menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan yaitu untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka melaksanakan pekerjaannya sehingga kebutuhan yang diharapkan organisasi terpenuhi.



### 2.3.4. Langkah-langkah Dalam Proses Pelatihan

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler (2015) model proses pelatihan lima langkah ADDIE, (*Analysis – Design – Develop – Implement - Evaluate*) atau analisis-desain pengembangan – implementasi - evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan.
 

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis atau jangka panjang pemberi kerja dan atau kebutuhan pelatihan saat ini analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang di lakukan antaranya :

  - a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.
  - b. Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
  - c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.
2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.
3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
4. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan
5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil on the job mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut

Menurut T. Hani Handoko (2016) langkah-langkah dalam proses pelatihan yaitu:

1. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan  
Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang, kemudian manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui pelatihan jangka panjang. Pelatihan dapat juga digunakan apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah atau masalah operasional lainnya.
2. Sasaran–Sasaran Pelatihan  
Setelah dievaluasi kebutuhan–kebutuhan pelatihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran ini mencerminkan perilaku dalam kondisi yang diinginkan.
3. Isi Program  
Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi mereka untuk mengikuti program tersebut rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar perlu diperhatikan.
4. Prinsip-Prinsip  
Program bersifat partisipatif, relevan dan memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan, semakin terpenuhinya prinsip–prinsip tersebut, pelatihan akan semakin efektif

### **2.3.5. Metode Pelatihan**

Program latihan menurut Handoko (2016) dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen:

1. Metode praktis  
Teknik-teknik “*on the job training*” merupakan metode latihan yang digunakan paling banyak. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervise langsung, seorang “pelatih” yang berpengalaman. Berbagai macam Teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- a. Rotasi jabatan merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
  - b. Latihan instruksi pekerjaan merupakan latihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang.
  - c. Magang merupakan latihan dengan menggunakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman. Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan "*of job training*". Hampir semua karyawan pengrajin (*craft off*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Aksestensi dan internship adalah bentuk lain program magang.
  - d. Pengarahan merupakan latihan dengan atasan memberikan bimbingan atau pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.
  - e. Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.
2. Metode Simulasi
- Dengan metode ini karyawan peserta pelatihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantaranya metode- metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:
- a. Metode studi kasus
 

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada studi kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.
  - b. Permainan rotasi jabatan
 

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam satu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada masalah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta seperti misal

menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan, keterampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).

c. Permainan bisnis

*Business (management) game* adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan di sistem dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari study operasi-operasi bisnis atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan “*game*” dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran penjualan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam keputusan dan cara mengelola operasi- operasi perusahaan.

d. Ruang pelatihan

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini bukan dilaksanakan oleh perusahaan, tetapi oleh pelatih- pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

e. Latihan laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan- keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

f. Program- program pengembangan eksekutif

Program- program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau Lembaga- Lembaga Pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawan untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu Lembaga Pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

Selanjutnya menurut Bangun (2017) ada beberapa metode pelatihan tenaga kerja adalah sebagai berikut:

1. Metode *On The Job Training*

Merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil

mengerjakan secara langsung. Sebagian besar perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia, biasanya dilakukan secara langsung oleh atasan. Menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien, karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

a. Rotasi pekerjaan

Pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam satu unit kerja atau organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu sistem pengembangan sumber daya manusia.

b. Penugasan yang direncanakan

Penugasan yang direncanakan yaitu menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya sesuai persyaratan dan kemampuannya.

c. Pembimbingan

Melatih tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena langsung mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tau menerapkan metode yang digunakan.

d. Pelatihan posisi

Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan mereka.

2. Metode *Off The Job Training*

Dalam metode ini pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih biasanya didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta pelatihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung. Metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas wawasan dan pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga memerlukan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

a. *Business games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta

latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan.

b. *Vestibule school*

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi di dalam perusahaan.

c. *Case study*

Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan metode pelatihan dirancang untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan sehingga karyawan dapat menjalankan tugas kerjanya dengan baik. Metode pelatihan yang dimaksud diantaranya: (a) metode praktis meliputi: rotasi jabatan, latihan intruksi, magang, pengarahan dan penugasan, (b) metode simulasi meliputi: metode studi kasus, permainan rotasi jabatan, permainan bisnis, ruang pelatihan, latihan laboratorium, dan program-program pengembangan eksekutif, (c) Metode *On The Job Training* meliputi: rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi, (d) Metode *Off The Job Training* meliputi: *Business game*, *Vestibule school*, dan *Case study*.

### 2.3.6. Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015) pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

Instruktur pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten. a. Kualifikasi atau Kompetensi yang memadai, b. Memotivasi peserta, c. Kebutuhan umpan balik.

2. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. a. Semangat mengikuti pelatihan, b. Keinginan untuk memperhatikan.

3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan

kemampuan peserta pelatihan. a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan, b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan. a. Menambah kemampuan, b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan.

5. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan. a. Keterampilan peserta pelatihan. b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2015) adalah sebagai berikut:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten. Selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

## 6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terperinci dan terukur.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan indikator pelatihan diantaranya: instruktur, peserta pelatihan, metode, materi, tujuan pelatihan, instruktur, peserta, dan sasaran.

## 2.4. Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Publikasi
1	Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain. 2018. Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Indomaju Textindo	Pelatihan Dan Lingkungan Kerja(X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan sebelumnya telah dilakukan uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik.	Pelatihan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap kenaikan satu satuan Pelatihan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,391 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan	Business Management Analysis Journal (BMAJ) Vol. 1 No. 1 – Oktober. ISSN 2623-0690
2	Andi Prayogi, Muhammad dan M. Nursidin. (2018) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan	Pelatihan dan motivasi kerja (X) Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, merupakan pendekatan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, adanya pengaruh diantara kedua variabel tersebut yaitu variabel bebas (independent variable) dan variabel terikat (dependent variable).	Hasil penelitian terlihat secara parsial bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil t hitung > t tabel (2, 021 > 2,00). Secara statistik Pelatihan dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan atau hipotesis diterima	Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan. Universitas Asahan, Kisaran, pp. 216-222. ISBN 978-602-50396-1-4
3	Septiawan, Sandy Eros (2016) Analisis Hubungan Pelatihan dan Kinerja Karyawan KUD Sri Tanjung Lumajang	Pelatihan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan analisis Korelasi Rank Spearman	Hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut, pelaksanaan pelatihan masuk dalam kriteria cukup, kinerja karyawan masuk dalam kriteria cukup dan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan.	Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang



No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Publikasi
4	Erni Sukmawati, Sri Langgeng Ratnasari, dan Zulkifli. 2020. The Influence of Leadership Style, Communication, Training, Work Ethos, and Individual Characteristics on Employees Performance	Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, dan Karakteristik Individu (X) Kinerja Karyawan (Y)	Data diperoleh dengan metode menyebarkan kuesioner kemudian dianalisa dengan menggunakan uji regresi linier berganda dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS versi 25.	Pelatihan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	VOL. 9, NO. 3 : 461-479 NOVEMBER 2020 ISSN: 2085-9996
5	Muhamad Wildan Firdaus, Yetty Husnul, dan Nina Sri Indrawati. 2020. Hubungan Pelatihan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Divisi Tempura Pada Pt. Taisho Pharmaceutical Indonesia.	Pelatihan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis koefisien korelasi <i>rank spearman</i> , dan uji hipotesis koefisien korelasi dengan menggunakan program SPSS versi 25.	Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi <i>rank spearman</i> diperoleh $r_s = 0,486$ , artinya bahwa pelatihan kerja dengan kinerja Karyawan Divisi Tempura Pada PT. Taisho Pharmaceutical Indonesia mempunyai hubungan yang sedang dan nilai sig. $0,000 < 0,05$ , nilai uji t sebesar $4,9109 > 1,991$ . Artinya $H_0$ ditolak $H_a$ diterima maka dapat disimpulkan terdapat hubungan yang positif antara Pelatihan Kerja dengan Kinerja Karyawan.	Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor

1. Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain  
 Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu pelatihan (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Sedangkan perbedaannya terletak pada analisis datanya, penelitian Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain Analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda sedangkan penelitian ini menggunakan analisis *korelasi rank spearman*.
2. Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Prayogi, Muhammad dan M. Nursidin  
 Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayogi, Muhammad dan M. Nursidin yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu pelatihan (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Sedangkan perbedaannya terletak pada analisis datanya, penelitian Muhammad dan M. Nursidin Analisis data yang digunakan Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif sedangkan penelitian ini menggunakan analisis *korelasi rank spearman*.

Selain itu penelitian Muhammad dan M. Nursidin menggunakan tiga variabel sedangkan penelitian ini menggunakan dua variabel.

3. Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Septiawan, Sandy Eros  
 Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Septiawan, Sandy Eros yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu pelatihan (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y), peneliti ini sama-sama menggunakan analisis *korelasi rank spearman*, dan sama-sama menggunakan dua variabel.
4. Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Andi Erni Sukmawati, Sri Langgeng Ratnasari, dan Zulkifli  
 Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Erni Sukmawati, Sri Langgeng Ratnasari, dan Zulkifli yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu pelatihan (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Sedangkan perbedaannya terletak pada analisis datanya, penelitian Erni Sukmawati, Sri Langgeng Ratnasari, dan Zulkifli Data diperoleh dengan metode menyebarkan kuesioner kemudian dianalisa dengan menggunakan uji regresi linier berganda dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS versi 25 sedangkan penelitian ini menggunakan analisis *korelasi rank spearman*.
5. Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Wildan Firdaus, Yetty Husnul, dan Nina Sri Indrawati. 2020.  
 Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Wildan Firdaus, Yetty Husnul, dan Nina Sri Indrawati yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu pelatihan (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y), peneliti ini sama-sama menggunakan analisis korelasi Rank Spearman, dan sama-sama menggunakan dua variabel.

#### **2.4.2. Kerangka Pemikiran**

Pelatihan memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan. Secara logika hal tersebut memang berhubungan, karena karyawan yang mengikuti proses pelatihan akan memiliki kinerja yang bagus, karyawan yang mengikuti proses pelatihan setidaknya mendapatkan ilmu dan gambaran untuk pekerjaan yang diembannya. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset dari perusahaan yang perlu dikembangkan baik wawasan maupun keahliannya melalui suatu kegiatan pelatihan. Dengan pelatihan, maka kinerja karyawan, yakni pelaksanaan program pelatihan membentuk dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, sehingga diharapkan dengan semakin sering program pelatihan dilaksanakan semakin tinggi pula kinerjanya.

Menurut Mangkunegara (2017) pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap karyawan atau anggota organisasi. Indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2017) yaitu: tujuan

dan sasaran pelatihan, para pelatih (*trainers*), materi latihan, metode pelatihan, dan peserta pelatihan.

Tujuan lain pelatihan sumber daya manusia adalah mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi. Karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan organisasi yang berubah, pada rentang waktu tertentu, keterampilan yang dimiliki karyawan sering menjadi usang atau tidak bisa digunakan lagi. Setiap organisasi berkewajiban membantu para pekerjanya untuk selalu meningkatkan keterampilan berdasarkan minat dan keterampilan mereka, selain untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Disamping itu, pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mempersiapkan pekerja agar dapat menjalankan tugas atau pekerjaannya yang lebih tinggi jenjangnya. Dengan demikian, biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan sumber daya manusia seharusnya dipandang sebagai sebuah investasi dalam bidang sumber daya manusia.

Pada dasarnya, tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah organisasi kegiatan pelatihan, misalnya sering kali terbukti mampu meningkatkan keterampilan dan motivasi. Pada gilirannya akan mengarah pada kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas sebuah organisasi bisnis atau perusahaan. Jadi pelatihan pada dasarnya memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri.

Menurut Robbins (2015) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator kinerja menurut Robbins (2015) yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Menurut Simanjuntak (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai, jaminan social, keamanan kerja.

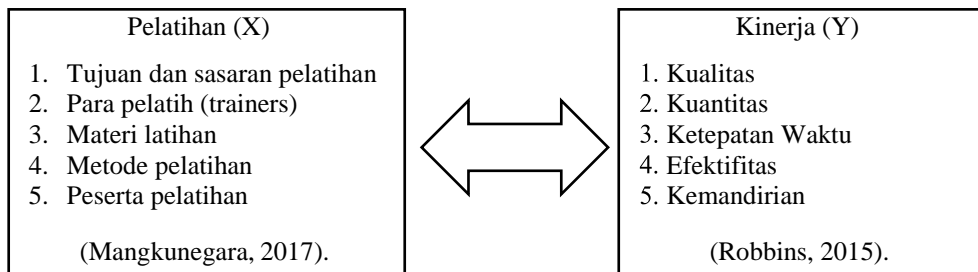
Diantara beberapa faktor tersebut yang menjadi fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu kualitas dan kemampuan pegawai hal yang mengenai pelatihan atau pendidikan. Karena salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan. Pelatihan yang efektif akan

membuat karyawan menguasai dengan baik pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan bisnis serta bertahan pada persaingan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan kinerja tidak dapat dipisahkan, karena pelatihan dan kinerja terdapat hubungan yang kuat.

Menurut hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain (2018), Andi Prayogi, Muhammad dan M. Nursidin (2018), Septiawan, Sandy Eros (2016), dan Muhamad Wildan Firdaus, Yetty Husnul, dan Nina Sri Indrawati (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan. variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu pelatihan (*Independent*) dan kinerja (*Dependent*). Penelitian yang dilakukan ini akan menjelaskan mengenai ada atau tidaknya hubungan antara kedua variabel tersebut ditandai dengan saling mempengaruhi atau tidaknya antara setiap variabel.

Dari kerangka pemikiran diatas dapat ditarik indikator dari pelatihan dan kinerja agar menjadi kerangka pemikiran penelitian, berikut gambar konstelasi dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemikiran uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Diduga terdapat hubungan positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. KENLEE INDONESIA.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah verifikatif dengan metode penelitian *explanatory survey* dan jika dilihat berdasarkan karakteristik masalah penelitian ini termasuk kedalam tipe korelasi karena dalam penelitian ini menggunakan uji hipotesis dengan menguji hubungan antara kedua variabel. Variabel dalam penelitian ini yaitu Program Pelatihan (Independent) dan variabel Kinerja Karyawan (Dependent). Teknik penelitian yang digunakan adalah statistik inferensial.

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian didalam penelitian ini adalah terdiri dari variabel-variabel sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X) yaitu Program Pelatihan.
2. Variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Karyawan.

Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisisnya adalah karyawan PT. Kenlee Indonesia bagian produksi yang berjumlah 110 orang.

Lokasi penelitian dalam penelitian ini dilakukan pada PT. Kenlee Indonesia yang beralamat di Jl. Raya Parung Bogor KM. 20 Kec. Parung Kab. Bogor Jawa Barat 16330

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis penelitian adalah penelitian korelasional yaitu mencari hubungan antara dua variabel yaitu program pelatihan dan kinerja karyawan, jenis data penelitian meliputi:

1. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari hasil observasi, *FGD*, wawancara, atau berupa uraian atau penjelasan mengenai variabel yang diteliti. Data kualitatif dalam penelitian ini meliputi: sejarah, letak geografis, obyek, struktur organisasi, program pelatihan dan kinerja karyawan.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data mengenai jumlah, tingkatan, perbandingan, volume, yang berupa angka-angka. Data kuantitatif dalam penelitian ini meliputi: penilaian karyawan dan jumlah karyawan.

Sumber data digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti langsung dari unit analisis dalam perusahaan yang diteliti, dalam penelitian ini data primer yang

diperoleh secara langsung melalui survei, wawancara dan menyebar kuesioner kepada responden mengenai variabel-variabel yang diteliti. Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung, yaitu diperoleh melalui perusahaan yang berkaitan dan beberapa media lainnya yang menyediakan data yang berkaitan.

### 3.4 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah memecah variabel-variabel yang terkandung dalam masalah tersebut menjadi bagian-bagian terkecil sehingga dapat di ketahui klasifikasi ukurannya, hal ini dilakukan untuk mempermudah mendapatkan data yang di perlukan dalam penelitian. Ada dua jenis variabel yang di gunakan yaitu:

#### 1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab bagi variabel lain atau yang diberi simbol (X), yaitu program pelatihan.

#### 2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang di pengaruhi atau disebabkan oleh variabel lain atau yang diberi simbol (Y), yaitu kinerja karyawan.

Berikut operasionalisasi variabel untuk program pelatihan (X) dan kinerja karyawan (Y) dalam bentuk tabel agar lebih mudah untuk dipahami.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Program Pelatihan	Tujuan dan Sasaran Pelatihan	Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan	Ordinal
		Pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja	Ordinal
		Pelatihan meningkatkan pengetahuan	Ordinal
	Para Pelatih	Pelatih memfokuskan kepada tujuan peserta pelatihan	Ordinal
		Pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill Peserta atau karyawan	Ordinal
		Pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan	Ordinal
	Materi Pelatihan	Materi yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan	Ordinal
		Materi dapat dimengerti oleh karyawan	Ordinal
		Materi pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan karyawan	Ordinal
	Metode Pelatihan	Metode pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan	Ordinal
		Metode yang diberikan sangat menarik	Ordinal
		Metode pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas	Ordinal
	Peserta Pelatihan	Peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan tertentu	Ordinal
		Memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan	Ordinal
		Bidang kerja peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya	Ordinal
Kinerja Karyawan	Kualitas	Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti	Ordinal
		Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar	Ordinal
		Karyawan melakukan pekerjaan dengan profesional	Ordinal
	Kuantitas	Karyawan memenuhi target kerja yang ditetapkan	Ordinal
		Karyawan memiliki Output pekerjaan yang baik	Ordinal

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
	Ketepatan Waktu	Karyawan meminimalisir kesalahan kerja	Ordinal
		Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan	Ordinal
		Karyawan mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan	Ordinal
		Karyawan menetapkan waktu yang sesuai standar	Ordinal
	Efektivitas	Karyawan memanfaatkan setiap waktu yang ada dalam pekerjaan	Ordinal
		Karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan	Ordinal
		Karyawan memaksimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan	Ordinal
	Kemandirian	Karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan	Ordinal
		Karyawan mampu berada dibawah tekanan	Ordinal
		Karyawan mampu mengorganisir pekerjaan	Ordinal

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2017) pengertian populasi adalah "wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya." Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Kenlee Indonesia berjumlah 110 orang.

Sampel merupakan sebagian atau sejumlah anggota dari suatu populasi yang sedang diteliti, dan mewakili karakteristik yang dimiliki suatu populasi. Teknik sampling yang digunakan adalah probabilitas sampling. Adapun peneliti menggunakan metode probabilitas yaitu *random sampling* dengan rumus slovin.

Menurut Sugiyono (2017) rumus slovin untuk menentukan sampel adalah :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dengan :

N = Ukuran Populasi = 110

n = Ukuran Sampel atau Responden

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih di tolelir; e = 5%

$$n = \frac{110}{1 + 110 (0,5)^2}$$

= 86,27 Responden di bulatkan menjadi 87

Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi sebanyak 87 orang dari seluruh karyawan bagian produksi.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa

mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan. Berikut data yang diperlukan dalam penelitian ini.

## 1. Data Primer

### a. Observasi

Menurut Sugiyono (2017) observasi merupakan metode atau cara untuk menganalisis dan melakukan pencatatan yang dilakukan secara sistematis, tidak hanya terbatas dari orang, tetapi juga objek-objek yang lain. Metode pengumpulan data yang digunakan penulis yaitu dilaksanakan dengan terjun dan melihat langsung ke lapangan untuk melakukan pengamatan terhadap objek yang diteliti sehingga data yang di dapat sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Pengamatan ini disebut juga penelitian lapangan. Observasi dilakukan peneliti secara langsung selama 30 hari terhadap aktivitas karyawan terutama yang terkait dengan kinerja karyawan.

### b. Survey

Survey merupakan metode untuk mengumpulkan informasi dari kelompok yang mewakili sebuah populasi. Pengumpulan data menggunakan metode survey dilakukan dengan dua cara yaitu:

#### 1) Wawancara

Menurut Sugiyono (2017) wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada objek yang diteliti atau kepada perantara yang mengetahui persoalan dari objek yang diteliti, dan dari data yang di dapat oleh peneliti adalah berupa data kinerja dan absensi karyawan. Peneliti mewawancarai bagian personalia untuk mengetahui lebih dalam.

#### 2) Kuesioner

Kuesioner atau angket merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Dalam kuesioner terdapat uji validitas dan reliabilitas. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena seseorang.

Dalam skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan-pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert dan rating scale mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain:

Berikut ini alternatif jawaban variabel program pelatihan menggunakan skala likert:



Tabel 3.2 Skala Likert

SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
RG	Ragu – ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2017)

Berikut ini alternatif jawaban variabel kinerja karyawan menggunakan skala likert:

Tabel 3.3 *Rating Scale*

SL	Selalu	5
SR	Sering	4
KD	Kadang-kadang	3
PR	Pernah	2
TP	Tidak Pernah	1

Sumber : Sugiyono (2017)

## 2. Data Sekunder

Dalam pengumpulan data sekunder diperoleh dari PT. Kenlee Indonesia untuk beberapa data dari salah satu indikator di setiap variabel, dan dengan membaca, memahami, dan mempelajari dari berbagai media melalui literatur, dan buku-buku yang memberikan informasi mengenai penelitian yang peneliti lakukan maupun dari instansi yang berkaitan.

### 3.7 Uji Kualitas Data

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan alat ukur tes dalam kuesioner. Validitas artinya sejauh mana tes yang dilakukan dapat mengukur dengan tepat dan metode yang dilakukan dalam validitas penelitian ini yaitu menggunakan rumus *Korelasi Pearson Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum xy. \quad x \quad y}{\sqrt{n\sum x^2(\sum x)^2} \quad \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

- $r_{hitung}$  = Koefisien validitas item yang dicari
- X = Nilai yang diperoleh dari banyak dalam setiap item
- Y = Nilai total yang diperoleh dari subyek seluruh item
- $\sum X$  = Jumlah nilai dalam distribusi x
- $\sum Y$  = Jumlah nilai dalam distribusi y
- n = Jumlah responden

(Sugiyono, 2017)

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka data dapat dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka dinyatakan tidak valid.

Kuesioner dapat berfungsi sebagai instrumen pengukuran data yang akurat dan terpercaya. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai

$r_{\text{tabel}}$  di mana nilai  $r_{\text{hitung}}$  diambil dengan perhitungan bantuan SPSS pada output “*Item Total Statistic*” kolom  $r_{\text{hitung}}$ .

Kriteria keputusan uji validitas sebagai berikut :

1. Jika  $\geq 0,30$ , maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah valid
2. Jika  $< 0,30$  maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah tidak valid

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsisten alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Uji Reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Cronbach's Alpha*. Adapun rumus Cronbach's Alpha yang dimaksud adalah :

Dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Sugiyono,2017)

*Cronbach's Alpha*:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$\alpha$  = Nilai Reliabilitas

K = Jumlah Item

$\sum \sigma_i^2$  = Jumlah varians tiap-tiap skor

$\sigma_t^2$  = Varians Total

Reliabel instrumen merupakan syarat untuk menguji validitas instrumen. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach alpha*, untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen dari variabel sebuah penelitian. Suatu kuesioner dikatakan benar jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,7$ .

Kriterian penelitian terhadap koefisien *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

Tabel 3.4 Kriteria Hasil Nilai Reliabilitas

No.	Nilai $\alpha$	Keterangan
1	$\alpha > 0,6$	Kurang Reliabel
2	$0,6 < \alpha < 0,8$	Cukup Reliabel
3	$\alpha < 0,8$	Sangat Reliabel

Sumber: Sugiyono (2017)

## 3.8 Metode Pengolahan/Analisis Data

### 3.8.1. Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan mendeskripsikan atau menggambarkan secara mendalam melalui tabel, grafik, diagram, maupun gambar dari data yang dihasilkan. Menurut Sugiyono (2017) penyajian data lebih mudah dipahami bila dinyatakan dalam bentuk persen (%). Penyajian data yang merubah frekuensi menjadi persen, dinamakan frekuensi relatif. Selain itu, analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan perhitungan rata-rata. Cara perhitungannya adalah:

## 1. Frekuensi Relatif :

$$FR = \frac{f}{\Sigma f} \times 100\%$$

Keterangan :

FR = frekuensi relatif

F = frekuensi hasil tanggapan responden

 $\Sigma f$  = total frekuensi

## 2. Rata-rata :

$$\bar{x} = \frac{\Sigma xi}{n}$$

Keterangan :

 $\bar{x}$  = Rata-rata $\Sigma xi$  = Total data ke-i

n = Jumlah data

Selain menggunakan rumus diatas, untuk menghitung frekuensi relatif dan rata-rata menggunakan SPSS dengan mengolah data yang didapatkan dari tanggapan responden melalui instrumen-instrumen penelitian. Menurut Sugiyono (2017) untuk menjawab hipotesis deskriptif yang menggambarkan variabel x dan y yaitu dengan menentukan skor ideal. Skor ideal adalah skor yang ditetapkan dengan asumsi bahwa setiap responden memberi jawaban dengan skor tertinggi dan langkah selanjutnya untuk menjawab hipotesis deskriptif yaitu dari hasil skor penelitian setiap variabel dibagi dengan skor ideal atau sama dengan menghitung rata-rata tanggapan responden dari semua rata-rata setiap indikator, untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui rumus berikut:

$$\text{skor tertinggi responden} = \text{skor tertinggi} \times \text{jumlah responden}$$

$$\text{Total tanggapan responden} = \frac{\text{Skor hasil tanggapan}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

Menurut Sugiyono (2017) kriteria interpretasi skor berdasarkan jawaban responden dapat ditentukan sebagai berikut “skor maksimum setiap kuisioner adalah 5 dan skor minimum adalah 1, atau berkisar antara 20% sampai 100%. Maka dapat diperoleh kriteria sebagai berikut :

Tabel 3.5 Interpretasi Hasil Variabel Program Pelatihan

Kriteria Interpretasi Hasil	Keterangan
0% - 20%	Sangat Tidak Setuju/Sangat Buruk/Sangat Rendah
21% - 40%	Tidak Setuju/Buruk/Rendah
41% - 60%	Kurang Setuju/Cukup/Cukup
61% - 80%	Setuju/Baik/Tinggi
81% - 100%	Sangat Setuju/Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber : Sugiyono (2017)

Tabel 3.6 Interpretasi Hasil Variabel Kinerja Karyawan

Kriteria Interpretasi Hasil	Keterangan
0% - 20%	Tidak Pernah
21% - 40%	Pernah
41% - 60%	Kadang-kadang
61% - 80%	Sering
81% - 100%	Selalu

Sumber : Sugiyono (2017)

Interpretasi skor ini diperoleh dari nilai setiap skor dikalikan dengan skor minimum yaitu sebesar 20% yang kemudian dibuat menjadi skala interval. Dari hasil perhitungan di atas maka dapat digunakan untuk menjawab hipotesis deskriptif untuk melihat bagaimana variabel *Independent* (X) dan variabel *Dependent* (Y) yang diteliti.

### 1. Analisis Koefisien Korelasi

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa pengujian hipotesis untuk skala pengukurannya menggunakan skala ordinal maka menggunakan Teknik *Rank Spearman*. Analisis digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara kedua variabel dan seberapa besar atau kuat hubungan tersebut. Dalam analisis ini peneliti menggunakan rumus *Rank Spearman*, yaitu :

$$r_s = 1 - \frac{6\sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

(Sugiyono, 2017)

Keterangan :

$r_s$  = koefisien korelasi *Rank Spearman*

$n$  = jumlah data

$b$  = Rank X – Rank Y

Untuk memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan antara kedua variabel bias menggunakan pedoman pada variabel berikut :

Tabel 3.7 Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2017)

### 3.8.2 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui hasil dari koefisien korelasi signifikan atau tidak maka perlu lakukan uji koefisien korelasi. Dalam penelitian ini uji signifikan dilakukan dengan uji t karena dalam penelitian ini merupakan uji dua pihak maka menggunakan tingkat kesalahan 5% variabel dengan tujuan melihat kesesuaian yang nyata atau signifikan antara kedua variabel. Maka dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t_h = r \frac{\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan :

$t_h$  =  $t_{hitung}$

$r$  = Koefisien Korelasi

$r^2$  = Jumlah Responden (data)

Dari perhitungan  $t_{hitung}$  maka kriteria hasil pengujian hipotesisnya, peneliti merumuskan dua hipotesis. yaitu :

1.  $H_0 : \rho = 0$  tidak terdapat hubungan positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia
2.  $H_1 : \rho > 0$  terdapat hubungan positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia

Dengan ketentuan menggunakan taraf nyata sebesar 5% atau 0,05 kriteria hasil pengujiannya adalah :

1. Jika nilai signifikan  $< \alpha$  5% maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat hubungan positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia
2. Jika nilai signifikan  $\geq \alpha$  5% maka  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat hubungan positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah dan Perkembangan**

Perusahaan yang berpengalaman di bidang garmen gaun pengantin, Mori Lee Associates dari Amerika Serikat dan perusahaan Keunwha Corporation dari Korea melihat peluang pasar yang masih terbuka luas, sehingga kedua perusahaan tersebut tertarik untuk mengembangkan perusahaan garmen gaun pengantin di Asia dan Indonesia. Akhirnya, kedua perusahaan tersebut membuka perusahaan gabungan yang bernama PT. Kenlee Indonesia yang didirikan pada tanggal 25 September 1991.

Perusahaan milik asing ini berkantor pusat di Panin Bank Building lantai 6, Jalan Jendral Sudirman, Senayan Jakarta Pusat dan memiliki dua pabrik yang beralamat di Jl.Raya Parung Kuda km. 29 Sukabumi dan Jl. Raya Parung, km. 20 RT 002/RW 01 Desa Pemagarsari, Kec. Parung, Kabupaten Bogor. Gaun yang di produksi merupakan gaun bergaya eropa dengan model ball gown (gaun yang mengembang) dan slim gown (gaun yang tipis) dengan berbagai ukuran mulai dari ukuran (S-XL).

Rangkaian proses produksi mulai dari bahan baku, barang dalam proses dan produk jadi. Untuk membuat bahan baku menjadi gaun melewati beberapa tahap yaitu pemotongan (*cutting*), penyablonan (*printing*), penjahitan awal (*first sewing*), jahit hias (*trims*), jahit sambung (*join sewing*), penjahitan akhir (*final sewing*) dan finishing.

PT. Kenlee Indonesia memproduksi gaun pengantin dan gaun pesta yang memiliki keunggulan yaitu menggunakan bahan baku kualitas terbaik, tidak mudah rusak, adanya jaminan kerusakan, tersedia berbagai jenis gaun dan ukuran, serta selalu inovatif dalam model gaun terbaru dan selalu melakukan quality control. Untuk mendorong karyawan untuk berperan serta dalam menjaga kualitas, maka dibuat “Janji Kualitas Produksi” yang berisi: “Kami Karyawan PT. Kenlee Indonesia, berjanji untuk selalu mencari cara yang tepat, dalam mendapatkan kualitas gaun yang maksimal, yaitu dengan:

1. Bersungguh-sungguh, menjaga kualitas bahan baku.
2. Bersungguh-sungguh, menjaga kualitas proses produksi.
3. Bersungguh-sungguh, menjaga kualitas saat mutasi barang antar bagian.
4. Bersungguh-sungguh, melakukan pengecekan ulang kualitas.
5. Bersungguh-sungguh, memproduksi gaun tanpa kotor, cacat, kurang balance, salah jahit, salah size, dan tanpa beda warna.

### 4.1.2 Kegiatan Usaha

Saat ini, PT. Kenlee Indonesia memproduksi dua jenis gaun yaitu gaun pengantin dan gaun pesta. PT. Kenlee Indonesia dapat menghasilkan sekitar 400 gaun setiap harinya dan periode produksi dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pesanan dari buyer. Seluruh hasil produksi PT. Kenlee Indonesia diekspor ke luar negeri dan tidak dipasarkan di pasar lokal. Negara tujuan ekspor diantaranya Amerika Serikat, Kanada, Brazil, Perancis, Meksiko, dan beberapa negara lainnya dengan label buatan Indonesia (*made in Indonesia*) dan merek dagang yang digunakan adalah merek dari Perusahaan buyer. Perusahaan buyer yang dimaksud adalah perusahaan yang membeli dengan skala besar untuk dijual kembali kepada konsumen eceran.

## 4.2. Analisis Data

### 4.2.1. Uji Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas

Berikut ini hasil uji validitas dengan menggunakan spss

##### a. Hasil uji validitas Program Pelatihan

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas (X)

Indikator	No. Soal	t hitung	t tabel	Keterangan
Tujuan dan Sasaran Pelatihan	1	.563	0,361	Valid
	2	.735	0,361	Valid
	3	.782	0,361	Valid
Para Pelatih	4	.564	0,361	Valid
	5	.437	0,361	Valid
	6	.563	0,361	Valid
Materi Pelatihan	7	.735	0,361	Valid
	8	-.145	0,361	Tidak Valid
	9	.637	0,361	Valid
Metode Pelatihan	10	.751	0,361	Valid
	11	.517	0,361	Valid
	12	.679	0,361	Valid
Peserta Pelatihan	13	.401	0,361	Valid
	14	.637	0,361	Valid
	15	.751	0,361	Valid

Melalui tabel hasil uji validitas pada variabel program pelatihan dapat disimpulkan bahwa terdapat 14 butir pertanyaan yang dinyatakan valid sementara itu 1 butir pertanyaan dinyatakan tidak valid karena nilainya lebih kecil dari 0,361.

## b. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas (Y)

Indikator	No. Soal	t hitung	t tabel	Keterangan
Kualitas	1	.879	0,361	Valid
	2	.855	0,361	Valid
	3	.854	0,361	Valid
Kuantitas	4	.871	0,361	Valid
	5	.857	0,361	Valid
	6	.877	0,361	Valid
Ketepatan Waktu	7	.870	0,361	Valid
	8	.476	0,361	Valid
	9	.875	0,361	Valid
Efektivitas	10	.823	0,361	Valid
	11	.630	0,361	Valid
	12	.695	0,361	Valid
Kemandirian	13	.775	0,361	Valid
	14	.862	0,361	Valid
	15	.877	0,361	Valid

Melalui tabel hasil uji validitas pada kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa keseluruhan butir pertanyaan dinyatakan valid karena keseluruhan nilainya lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu 0,361.

## 4.2.2. Analisis Deskriptif

## 1. Profil Responden

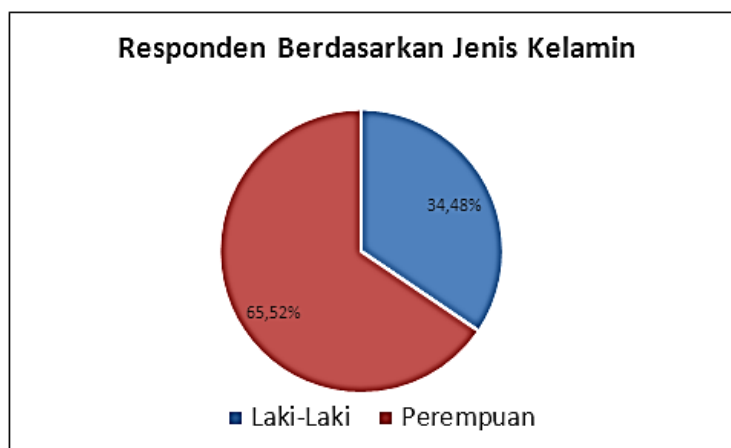
## a. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat disajikan melalui tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Laki-Laki	30	34,48%
2	Perempuan	57	65,52%
Jumlah		87	100%

Sumber : Data primer (Kuesioner), diolah (2022)



Gambar 4.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel dan gambar di atas dari 87 responden dapat diketahui bahwa responden yang berjenis laki-laki berjumlah 30 orang dengan persentase 34,48% dan responden berjenis perempuan berjumlah 57 orang dengan persentase 65,52% dari total keseluruhan responden.

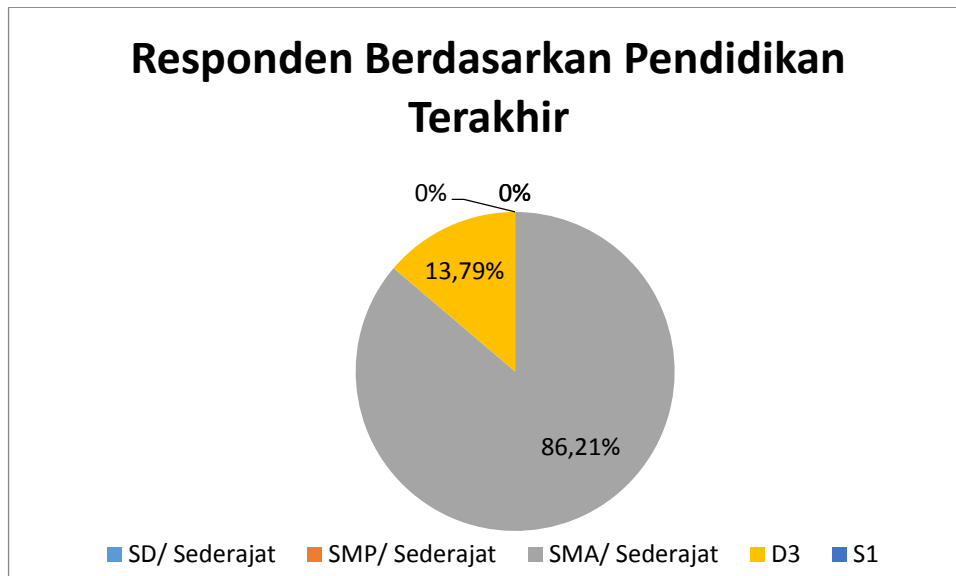
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Adapun karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat melalui tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase (%)
1	SD/ Sederajat	0	0%
2	SMP/ Sederajat	0	0%
3	SMA/ Sederajat	75	86,21%
4	D3	12	13,79%
5	S1	0	0%
Jumlah		87	100%

Sumber : Data primer (Kuesioner), diolah (2022)



Gambar 4.2. Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada tabel dan gambar di atas dari 87 responden dapat diketahui responden dengan pendidikan terakhir SMA/ Sederajat berjumlah 75 orang dengan persentase 86,21% dan responden dengan pendidikan terakhir D3 berjumlah 12 orang dengan persentase 13,79% dari total keseluruhan responden.

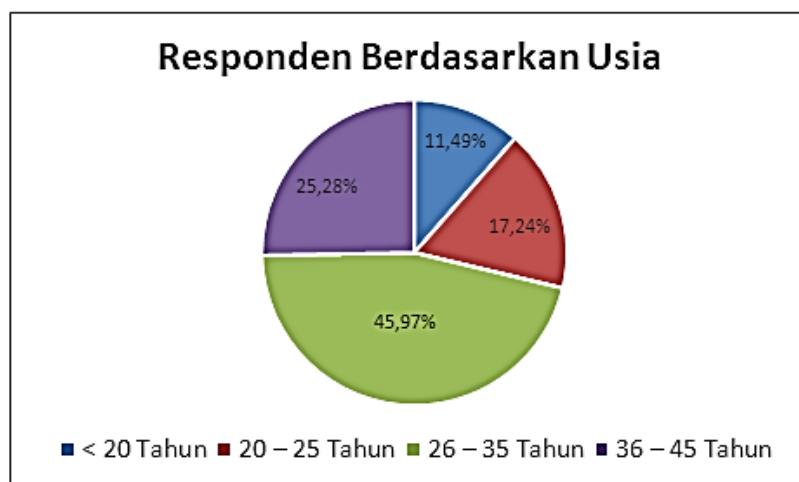
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Adapun karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat melalui tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	< 20 Tahun	10	11,49%
2	20 – 25 Tahun	15	17,24%
3	26 – 35 Tahun	40	45,97%
4	36 – 45 Tahun	22	25,28%
Jumlah		87	100%

Sumber : Data primer (Kuesioner), diolah (2022)



Gambar 4.3. Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia pada tabel dan gambar di atas dari 87 responden dapat diketahui bahwa responden untuk usia <20 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 11,49%, untuk usia 20-25% tahun sebanyak 15 orang dengan persentase 17,24%, untuk usia 26-35 sebanyak 40 orang dengan persentase 45,97%, dan untuk usia 36-45 sebanyak 22 orang dengan persentase 25,28%.

## 2. Program Pelatihan Pada PT. Kenlee Indonesia

Program Pelatihan sangat penting untuk karyawan guna mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab dan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan, seorang karyawan harus memiliki kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan dan tanggung jawab yang telah dibebankan perusahaan kepadanya dan akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Adapun indikator dari program pelatihan yaitu Tujuan dan Sasaran Pelatihan, Para Pelatih, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan, dan Peserta.

Peneliti melakukan survey menggunakan skala likert dengan skor tertinggi di tiap pertanyaan adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

Kemudian disusun kriteria seperti berikut:

1. Nilai tertinggi 100%
2. Nilai terendah 0%
3. R = 100

4.  $K = 5$
5.  $C = \frac{R}{K} = \frac{100}{5} = 20$

Dengan range skor:

Tabel 4.6. Interval Tanggapan Responden

Interval	Kriteria
80%-100%	Sangat Setuju
60%-79,9%	Setuju
40%-59,9%	Ragu-ragu
20%-39,9%	Tidak Setuju
0-19,9%	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Data Diolah, 2022

Berikut ini tanggapan responden mengenai program pelatihan PT. Kenlee Indonesia sebagai berikut:

1. Tujuan dan Sasaran Pelatihan
  - a. Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan

Tabel 4.7. Jawaban responden mengenai pelatihan dapat meningkatkan keterampilan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	9	45	10,3
Setuju (ST)	4	54	216	62,1
Ragu-Ragu (RR)	3	22	66	25,3
Tidak Setuju (TS)	2	2	4	2,3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	331	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 9 orang dengan persentase 10,3%, menjawab setuju 54 orang dengan persentase 62,1%, yang menjawab ragu-ragu 22 orang dengan persentase 25,3%, dan yang menjawab tidak setuju 2 orang dengan persentase 2,3%. Total skor yang diperoleh sebesar 331. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 62,1%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan pelatihan dapat meningkatkan keterampilan adalah setuju.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{331}{435} \times 100\% = 76,09\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterampilan yaitu Setuju. Dapat disimpulkan Setuju karena berada pada interval nilai 60%-79,9% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

- b. Pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja

Tabel 4.8. Jawaban responden mengenai pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	15	75	17,2
Setuju (ST)	4	58	232	66,7
Ragu-Ragu (RR)	3	13	39	14,9
Tidak Setuju (TS)	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	1	1	1,1
Jumlah		40	347	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 15 orang dengan persentase 17,2%, menjawab setuju 58 orang dengan persentase 66,7%, menjawab ragu-ragu 3 orang dengan persentase 14,9%, dan yang menjawab sangat tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1% Total skor yang diperoleh sebesar 347. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 66,7%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja adalah setuju.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{347}{435} \times 100\% = 79,77\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja yaitu Setuju. Dapat disimpulkan Setuju karena berada pada interval nilai 60%-79,9% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

c. Pelatihan meningkatkan pengetahuan

Tabel 4.9. Jawaban responden mengenai pelatihan meningkatkan pengetahuan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	18	90	20,7
Setuju (ST)	4	59	236	67,8
Ragu-Ragu (RR)	3	9	27	10,3
Tidak Setuju (TS)	2	1	2	1,1
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		40	355	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 18 orang dengan persentase 20,7%, menjawab setuju 59 orang dengan persentase 67,8%, menjawab ragu-ragu 9 orang dengan persentase 10,3%, dan yang menjawab tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1% Total skor yang diperoleh sebesar 355. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 67,8%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan pelatihan meningkatkan kemampuan adalah setuju.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{355}{435} \times 100\% = 81,60\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa pelatihan dapat meningkatkan kemampuan yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat

Setuju karena berada pada interval nilai 80%-100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

## 2. Para Pelatih

### a. Pelatih memfokuskan kepada tujuan peserta pelatihan

Tabel 4.10. Jawaban responden mengenai pelatih memfokuskan kepada tujuan peserta pelatihan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	23	115	26,4
Setuju (ST)	4	51	204	58,6
Ragu-Ragu (RR)	3	11	33	12,6
Tidak Setuju (TS)	2	2	4	2,3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	356	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 23 orang dengan persentase 26,4%, menjawab setuju 51 orang dengan persentase 58,6%, menjawab ragu-ragu 11 orang dengan persentase 12,6%, dan yang menjawab tidak setuju 2 orang dengan persentase 2,3%. Total skor yang diperoleh sebesar 356. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 58,6%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan pelatih memfokuskan kepada tujuan peserta pelatihan adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{356}{435} \times 100\% = 81,83\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa pelatih memfokuskan kepada tujuan peserta pelatihan yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

### b. Pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill Peserta atau karyawan

Tabel 4.11. Jawaban responden mengenai peningkatan skill peserta dan karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	32	160	36,8
Setuju (ST)	4	38	152	43,7
Ragu-Ragu (RR)	3	14	42	16,1
Tidak Setuju (TS)	2	2	4	2,3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	1	1	1,1
Jumlah		87	359	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 32 orang dengan persentase 36,8%, menjawab setuju 38 orang dengan persentase 43,7%, menjawab ragu-ragu 14 orang dengan persentase 16,1%, menjawab tidak setuju 2 orang dengan persentase 2,3%, dan yang menjawab sangat tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1% Total skor yang diperoleh sebesar 359. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 43,7%, yang

berarti jawaban responden dengan pernyataan peningkatan skill peserta dan karyawan adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{359}{435} \times 100\% = 82,52\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa peningkatan skill peserta dan karyawan yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.7.

- c. Pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan

Tabel 4.12. Jawaban responden mengenai pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	46	230	52,9
Setuju (ST)	4	30	120	34,5
Ragu-Ragu (RR)	3	10	30	11,5
Tidak Setuju (TS)	2	1	2	1,1
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	382	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 46 orang dengan persentase 52,9%, menjawab setuju 30 orang dengan persentase 34,5%, menjawab ragu-ragu 10 orang dengan persentase 11,5%, dan yang menjawab tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 382. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 52,9%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{382}{435} \times 100\% = 87,81\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

### 3. Materi Pelatihan

- a. Materi yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan

Tabel 4.13. Jawaban responden mengenai materi yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	41	205	47,1
Setuju (ST)	4	33	132	37,9
Ragu-Ragu (RR)	3	13	39	14,9
Tidak Setuju (TS)	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	376	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju

berjumlah 41 orang dengan persentase 47,1%, menjawab setuju 33 orang dengan persentase 37,9%, dan yang menjawab ragu-ragu 13 orang dengan persentase 14,9%. Total skor yang diperoleh sebesar 376. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 47,1%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan materi yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{376}{435} \times 100\% = 86,43\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa materi yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

- b. Materi pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan karyawan

Tabel 4.14. Jawaban responden mengenai materi pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan karyawan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	30	150	34,5
Setuju (ST)	4	45	180	51,7
Ragu-Ragu (RR)	3	10	30	11,5
Tidak Setuju (TS)	2	2	4	2,3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	364	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 30 orang dengan persentase 34,5%, menjawab setuju 45 orang dengan persentase 51,7%, menjawab ragu-ragu 10 orang dengan persentase 11,5%, dan yang menjawab tidak setuju 2 orang dengan persentase 2,3%. Total skor yang diperoleh sebesar 364. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 51,7%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan materi pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan karyawan adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{364}{435} \times 100\% = 83,67\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa materi pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan karyawan yaitu Sangat Setuju Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

#### 4. Metode Pelatihan

- a. Metode pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan

Tabel 4.15. Jawaban responden mengenai metode pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	24	120	27,6
Setuju (ST)	4	58	232	66,7
Ragu-Ragu (RR)	3	4	12	4,6
Tidak Setuju (TS)	2	1	2	1,1
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	366	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 24 orang dengan persentase 27,6%, menjawab setuju 58 orang dengan persentase 66,7%, menjawab ragu-ragu 4 orang dengan persentase 7,5%, dan yang menjawab tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 366. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 66,7%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan metode pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan adalah setuju.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{366}{435} \times 100\% = 84,13\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa metode pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

b. Metode yang diberikan sangat menarik

Tabel 4.16. Jawaban responden mengenai metode yang diberikan sangat menarik

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	17	85	19,5
Setuju (ST)	4	67	268	77,1
Ragu-Ragu (RR)	3	2	6	2,3
Tidak Setuju (TS)	2	1	2	1,1
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	361	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 17 orang dengan persentase 19,5%, menjawab setuju 67 orang dengan persentase 77,1%, menjawab ragu-ragu 2 orang dengan persentase 2,3%, dan yang menjawab tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 361. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 77,1%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan metode yang diberikan sangat menarik adalah setuju.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{361}{435} \times 100\% = 82,98\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa metode yang diberikan sangat menarik yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju



karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

- c. Metode pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas

Tabel 4.17. Jawaban responden mengenai metode pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	32	160	36,8
Setuju (ST)	4	49	196	56,3
Ragu-Ragu (RR)	3	5	15	5,7
Tidak Setuju (TS)	2	1	2	1,1
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	373	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 32 orang dengan persentase 36,8%, menjawab setuju 49 orang dengan persentase 56,3%, menjawab ragu-ragu 5 orang dengan persentase 5,7%, dan yang menjawab tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 373. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 56,3%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan metode pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{373}{435} \times 100\% = 85,74\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa metode pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

## 5. Peserta

- a. Peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan

Tabel 4.18. Jawaban responden mengenai peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	32	160	36,8
Setuju (ST)	4	50	200	57,5
Ragu-Ragu (RR)	3	5	15	5,7
Tidak Setuju (TS)	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	375	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 32 orang dengan persentase 36,8%, menjawab setuju 50 orang dengan persentase 57,5%, dan yang menjawab ragu-ragu 5 orang dengan persentase 5,7%. Total skor yang diperoleh sebesar 375. Dapat dilihat nilai

tertinggi adalah 57,5%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{375}{435} \times 100\% = 86,20\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

b. Memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan

Tabel 4.19. Jawaban responden mengenai memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	23	115	26,4
Setuju (ST)	4	48	192	55,2
Ragu-Ragu (RR)	3	15	45	17,2
Tidak Setuju (TS)	2	1	2	1,1
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	354	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 23 orang dengan persentase 26,4%, menjawab setuju 48 orang dengan persentase 55,2%, menjawab ragu-ragu 15 orang dengan persentase 17,2%, dan yang menjawab tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1% Total skor yang diperoleh sebesar 354. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 55,2%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{354}{435} \times 100\% = 81,37\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan yaitu Sangat Baik. Dapat disimpulkan sangat baik karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

c. Bidang kerja peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya

Tabel 4.20. Jawaban responden mengenai bidang kerja peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju (SS)	5	26	130	29,9
Setuju (ST)	4	47	188	54
Ragu-Ragu (RR)	3	12	36	13,8
Tidak Setuju (TS)	2	2	4	2,3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	0	0	0
Jumlah		87	358	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab sangat setuju berjumlah 26 orang dengan persentase 29,9%, menjawab setuju 47 orang dengan persentase 54%, menjawab ragu-ragu 12 orang dengan persentase 13,8%, dan yang menjawab tidak setuju 1 orang dengan persentase 1,1% Total skor yang diperoleh sebesar 358. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 54%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan bidang kerja peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya adalah ragu-ragu.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{358}{435} \times 100\% = 82,29\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa bidang kerja peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya yaitu Sangat Setuju. Dapat disimpulkan Sangat Setuju karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

Berikut ini rata-rata hasil penilaian responden terhadap program pelatihan pada PT. Kenlee Indonesia.

Tabel 4.21. Hasil Rekapitulasi dan Rata-rata Nilai Hasil Penilaian Terhadap Responden Variabel Program Pelatihan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden (%)	Rata-rata Perindikator (%)
	<b>Tujuan dan sasaran pelatihan</b>		
1	Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan	76,09%	79,15%
2	Pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja	79,77%	
3	Pelatihan meningkatkan pengetahuan	81,60%	
	<b>Para pelatih</b>		
4	Pelatih memfokuskan kepada tujuan peserta pelatihan	81,83%	84,05%
5	Pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill Peserta/karyawan	82,52%	
6	Pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan	87,81%	
	<b>Materi pelatihan</b>		
7	Materi yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan	86,43%	85,05%
8	Materi dapat dimengerti oleh karyawan	83,67%	
	<b>Metode pelatihan</b>		
9	Metode pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan	84,13%	84,28%
10	Metode yang diberikan sangat menarik	82,98%	
11	Metode pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas	85,74%	
	<b>Peserta pelatihan</b>		
12	Peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan tertentu	86,20%	83,28
13	Memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan	81,37%	
14	Bidang kerja peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya	82,29%	
	Rata-Rata		83,16%

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan tanggapan responden mengenai program pelatihan diperoleh rata-rata total skor sebesar 83,16%, hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan pada

PT. Kenlee Indonesia dalam kategori sangat baik. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi tanggapan responden terdapat pada indikator materi pelatihan dengan persentase sebesar 85,05%. Sedangkan untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator tujuan dan sasaran pelatihan dengan persentase sebesar 79,15%. Untuk sub indikator yang memiliki nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi yaitu para pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan dengan persentase 87,81%. Sedangkan untuk sub indikator yang memiliki rata-rata tanggapan responden terendah yaitu tujuan dan sasaran pelatihan pada pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dengan persentase 76,09%.

Berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner program pelatihan terhadap 87 karyawan bagian produksi PT. Kenlee Indonesia, yang terdiri dari 14 butir pertanyaan dengan 5 (lima) item alternatif jawaban pada skala 1 sampai dengan 5, diperoleh skor empirik terendah adalah 46 dan tertinggi 66. Rangkuman data hasil penelitian variabel program pelatihan seperti tercantum pada deskripsi data berikut:

Tabel 4.24. Hasil Statistik Program Pelatihan (X)

Statistics		
Program Pelatihan		
N	Valid	87
	Missing	0
Mean		58.1264
Std. Error of Mean		.40042
Median		58.0000
Mode		58.00
Std. Deviation		3.73483
Variance		13.949
Range		20.00
Minimum		46.00
Maximum		66.00
Sum		5057.00

Sumber: Output SPSS 21

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik program pelatihan berdasarkan pernyataan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah sebesar 58,12 dengan range 20 dan total skor sebesar 5057. Median atau nilai tengahnya 58 dan mode atau modusnya sebesar 58. Dilihat dari nilai median dan modusnya dapat diketahui bahwa data cenderung memusat yang artinya data termasuk homogen dan data termasuk simetris. Untuk mengetahui program pelatihan yang ada pada PT. PT Kenlee Indonesia, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor teoritis} = \frac{\text{skor terendah} \times \text{jumlah pertanyaan} + \text{skor tertinggi} \times \text{jumlah pertanyaan}}{2}$$

$$\text{Skor Teoritik X} = \frac{1 \times 14 + 5 \times 14}{2} = 42$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 58,12 dan skor rata-rata teoritis sebesar 42, skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan rata-rata teoritis, dengan nilai  $58,12 > 42$  maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrument variabel Program Pelatihan (X) dapat dikatakan baik.

#### 4.2.3 Kinerja Karyawan PT. Kenlee Indonesia

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, sehingga mempengaruhi beberapa karyawan lainnya untuk berkontribusi pada lingkup perusahaan. Sebuah kinerja sumber daya manusia dapat menggambarkan kepribadian seorang karyawan, sehingga terlihat apakah seorang karyawan tersebut memiliki kualitas kinerja yang baik ataupun kurang baik. Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawan, manajemen perlu mempertimbangkan penilaian para karyawan dengan cara menilai sikap dan perilaku karyawan tersebut. Adapun indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Peneliti melakukan survey menggunakan skala likert dengan skor tertinggi di tiap pertanyaan adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{\text{Skor total hasil jawaban responden}}{\text{Skor tertinggi responden}} \times 100\%$$

Kemudian disusun kriteria seperti berikut:

1. Nilai tertinggi 100%
2. Nilai terendah 0%
3.  $R = 100$
4.  $K = 5$
5.  $C = \frac{R}{K} = \frac{100}{5} = 20$

Dengan range skor:

Tabel 4.23. Interval Tanggapan Responden

Interval	Kriteria
80%-100%	Selalu (SL)
60%-79,9%	Sering (SR)
40%-59,9%	Pernah (PR)
20%-39,9%	Kadang-kadang (KD)
0-19,9%	Tidak Pernah (TP)

Sumber: Data Diolah, 2022

Berikut ini tanggapan responden mengenai kinerja karyawan PT Kenlee Indonesia sebagai berikut:

## 1. Kualitas

## a. Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti

Tabel 4.24. Jawaban responden mengenai karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	30	150	34,5
Sering (SR)	4	42	168	48,3
Pernah (PR)	3	15	45	17,2
Kadang-Kadang (KD)	2	0	0	0
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	363	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 30 orang dengan persentase 34,5%, menjawab sering 42 orang dengan persentase 48,3%, dan yang menjawab pernah 15 orang dengan persentase 17,2%. Total skor yang diperoleh sebesar 363. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 48,3%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{363}{435} \times 100\% = 83,44\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa m karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

## b. Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar

Tabel 4.25. Jawaban responden mengenai karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	9	45	10,3
Sering (SR)	4	54	216	62,1
Pernah (PR)	3	22	66	25,3
Kadang-Kadang (KD)	2	2	4	2,3
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	331	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 9 orang dengan persentase 10,3%, menjawab sering 54 orang dengan persentase 62,1%, menjawab pernah 22 orang dengan persentase 25,3%, dan yang menjawab jarang 2 orang dengan persentase 2,3%. Total skor yang diperoleh sebesar 331. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 62,1%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar adalah sering.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{331}{435} \times 100\% = 76,09\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar yaitu Sering. Dapat disimpulkan Sering karena berada pada interval nilai 60% - 79,9% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

c. Karyawan melakukan pekerjaan dengan profesional

Tabel 4.26. Jawaban responden mengenai karyawan melakukan pekerjaan dengan profesional

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	15	75	17,2
Sering (SR)	4	58	232	66,7
Pernah (PR)	3	13	39	14,9
Kadang-Kadang (KD)	2	0	0	0
Tidak Pernah (TP)	1	1	1	1,1
Jumlah		87	347	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 15 orang dengan persentase 17,2%, menjawab sering 58 orang dengan persentase 66,7%, menjawab pernah 13 orang dengan persentase 14,9%, dan yang menjawab tidak pernah 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 347. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 66,7%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan melakukan pekerjaan dengan profesional adalah sering.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{347}{435} \times 100\% = 79,77\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan melakukan pekerjaan dengan profesional yaitu Sering. Dapat disimpulkan Sering karena berada pada interval nilai 60% - 79,9% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

2. Kuantitas

a. Karyawan memenuhi target kerja yang ditetapkan

Tabel 4.27. Jawaban responden mengenai karyawan memenuhi target kerja yang ditetapkan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	18	90	20,7
Sering (SR)	4	59	236	67,8
Pernah (PR)	3	9	27	10,3
Kadang-Kadang (KD)	2	1	2	01,1
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	355	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 18 orang dengan persentase 20,7%, menjawab sering 59 orang dengan persentase 67,8%, menjawab pernah 9 orang dengan persentase 10,3%, dan yang menjawab jarang 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 355. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 67,8%, yang

berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan memenuhi target kerja yang ditetapkan adalah sering.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{355}{435} \times 100\% = 81,60\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa mk karyawan memenuhi target kerja yang ditetapkan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

b. Karyawan memiliki Output pekerjaan yang baik

Tabel 4.28. Jawaban responden mengenai karyawan memiliki Output pekerjaan yang baik

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	23	115	26,4
Sering (SR)	4	51	204	58,6
Pernah (PR)	3	11	33	12,6
Kadang-Kadang (KD)	2	2	4	2,3
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	356	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 23 orang dengan persentase 26,4%, menjawab sering 51 orang dengan persentase 58,6%, menjawab pernah 11 orang dengan persentase 12,6%, dan yang menjawab jarang 2 orang dengan persentase 2,3%. Total skor yang diperoleh sebesar 356. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 58,6%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan memiliki Output pekerjaan yang baik adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{356}{435} \times 100\% = 81,83\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa m karyawan memiliki Output pekerjaan yang baik yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

c. Karyawan meminimalisir kesalahan kerja

Tabel 4.29. Jawaban responden mengenai karyawan meminimalisir kesalahan kerja

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	32	160	36,8
Sering (SR)	4	38	152	43,7
Pernah (PR)	3	14	42	16,1
Kadang-Kadang (KD)	2	2	4	2,3
Tidak Pernah (TP)	1	1	1	1,1
Jumlah		87	359	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 32 orang dengan persentase 36,8%, menjawab sering 38 orang dengan persentase 43,7%, menjawab pernah 14 orang dengan persentase 16,1%, menjawab jarang 2 orang dengan persentase 2,3%, dan yang menjawab



tidak pernah 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 359. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 43,7%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan meminimalisir kesalahan kerja adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{359}{435} \times 100\% = 82,52\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan meminimalisir kesalahan kerja yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

### 3. Ketepatan Waktu

#### a. Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan

Tabel 4.30. Jawaban responden mengenai inisiatif karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	46	230	52,9
Sering (SR)	4	30	120	34,5
Pernah (PR)	3	10	30	11,5
Kadang-Kadang (KD)	2	1	2	1,1
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	382	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 46 orang dengan persentase 52,9%, menjawab sering 30 orang dengan persentase 34,5%, menjawab pernah 10 orang dengan persentase 11,5%, dan yang menjawab jarang 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 382. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 52,9%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{382}{435} \times 100\% = 87,81\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

#### b. Karyawan mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan

Tabel 4.31. Jawaban responden mengenai karyawan mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	41	205	47,1
Sering (SR)	4	33	132	37,9
Pernah (PR)	3	13	39	14,9
Kadang-Kadang (KD)	2	0	0	0
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	376	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 41 orang dengan persentase 47,1%, menjawab sering 33 orang dengan persentase 37,9%, dan yang menjawab pernah 13 orang dengan persentase 14,9%. Total skor yang diperoleh sebesar 376. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 47,1%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{376}{435} \times 100\% = 86,43\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

c. Karyawan menetapkan waktu yang sesuai standar

Tabel 4.32. Jawaban responden mengenai karyawan menetapkan waktu yang sesuai standar

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	30	150	34,5
Sering (SR)	4	45	180	51,7
Pernah (PR)	3	10	30	11,5
Kadang-Kadang (KD)	2	2	4	2,3
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	364	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 30 orang dengan persentase 34,5%, menjawab sering 45 orang dengan persentase 51,7%, menjawab pernah 10 orang dengan persentase 11,5%, dan yang menjawab jarang 2 orang dengan persentase 2,3%. Total skor yang diperoleh sebesar 364. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 51,7%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan menetapkan waktu yang sesuai standar adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{364}{435} \times 100\% = 85,67\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan menetapkan waktu yang sesuai standar yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

## 4. Efektivitas

## a. Karyawan memanfaatkan setiap waktu yang ada dalam pekerjaan

Tabel 4.33. Jawaban responden mengenai karyawan memanfaatkan setiap waktu yang ada dalam pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	24	120	27,6
Sering (SR)	4	58	232	66,7
Pernah (PR)	3	4	12	4,6
Kadang-Kadang (KD)	2	1	2	1,1
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	366	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 24 orang dengan persentase 27,6%, menjawab sering 58 orang dengan persentase 66,7%, menjawab pernah 4 orang dengan persentase 4,6%, dan yang menjawab jarang 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 366. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 66,7%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan memanfaatkan setiap waktu yang ada dalam pekerjaan adalah sering.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{366}{435} \times 100\% = 84,13\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan memanfaatkan setiap waktu yang ada dalam pekerjaan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

## b. Karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan

Tabel 4.34. Jawaban responden mengenai karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	17	85	19,5
Sering (SR)	4	67	268	77,1
Pernah (PR)	3	2	6	2,3
Kadang-Kadang (KD)	2	1	2	1,1
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	361	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 17 orang dengan persentase 19,5%, menjawab sering 67 orang dengan persentase 77,1%, menjawab pernah 2 orang dengan persentase 2,3%, dan yang menjawab jarang 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 361. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 77,1%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan adalah sering.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{361}{435} \times 100\% = 82,98\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

c. Karyawan memaksimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan

Tabel 4.35. Jawaban responden mengenai karyawan memaksimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	32	160	36,8
Sering (SR)	4	49	196	56,3
Pernah (PR)	3	5	15	5,7
Kadang-Kadang (KD)	2	1	2	1,1
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	373	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 32 orang dengan persentase 36,8%, menjawab sering 49 orang dengan persentase 56,3%, menjawab pernah 5 orang dengan persentase 5,7%, dan yang menjawab jarang 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 373. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 56,3%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan memaksimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{373}{435} \times 100\% = 85,74\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan memaksimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

5. Kemandirian

a. Karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan

Tabel 4.36. Jawaban responden mengenai karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	32	160	36,8
Sering (SR)	4	50	200	57,5
Pernah (PR)	3	5	15	5,7
Kadang-Kadang (KD)	2	0	0	0
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	375	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 32 orang dengan persentase 36,8%, menjawab sering 50 orang dengan

persentase 57,5%, dan yang menjawab pernah 5 orang dengan persentase 5,7%. Total skor yang diperoleh sebesar 375. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 57,5%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{375}{435} \times 100\% = 86,20\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

b. Karyawan mampu berada dibawah tekanan

Tabel 4.37. Jawaban responden mengenai karyawan mampu berada dibawah tekanan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	23	115	26,4
Sering (SR)	4	48	192	55,2
Pernah (PR)	3	15	45	17,2
Kadang-Kadang (KD)	2	1	2	1,1
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	354	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 23 orang dengan persentase 26,4%, menjawab sering 48 orang dengan persentase 55,2%, menjawab pernah 15 orang dengan persentase 17,2%, dan yang menjawab jarang 1 orang dengan persentase 1,1%. Total skor yang diperoleh sebesar 354. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 55,2%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan mampu berada dibawah tekanan adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{375}{435} \times 100\% = 81,37\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan mampu berada dibawah tekanan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

c. Karyawan mampu mengorganisir pekerjaan

Tabel 4.38. Jawaban responden mengenai karyawan mampu mengorganisir pekerjaan

Keterangan	Skor	Jumlah Responden	Skor Total	Persentase (%)
Selalu (SL)	5	26	130	29,9
Sering (SR)	4	47	188	54
Pernah (PR)	3	12	36	13,8
Kadang-Kadang (KD)	2	2	4	2,3
Tidak Pernah (TP)	1	0	0	0
Jumlah		87	358	100

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan pernyataan responden pada tabel diatas dapat diketahui bahwa dengan jumlah sampel 87, responden yang menjawab selalu berjumlah 26 orang dengan persentase 29,9%, menjawab sering 47 orang dengan

persentase 54%, menjawab pernah 12 orang dengan persentase 13,8%, dan yang menjawab jarang 2 orang dengan persentase 2,3%. Total skor yang diperoleh sebesar 358. Dapat dilihat nilai tertinggi adalah 54%, yang berarti jawaban responden dengan pernyataan karyawan mampu mengorganisir pekerjaan adalah pernah.

$$\text{Tanggapan Total Responden} = \frac{375}{435} \times 100\% = 82,29\%$$

Dari hasil tanggapan responden diketahui bahwa karyawan mampu mengorganisir pekerjaan yaitu Selalu. Dapat disimpulkan Selalu karena berada pada interval nilai 80% - 100% yang dapat dilihat pada tabel 4.25.

Berikut ini rata-rata hasil penilaian atasan karyawan terhadap karyawan (responden) pada variabel kinerja karyawan PT. Kenlee Indonesia.

Tabel 4.39. Hasil Rekapitulasi dan Rata-rata Nilai Hasil Penilaian Terhadap Responden Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Tanggapan Responden (%)	Rata-rata Perindikator (%)
	<b>Kualitas</b>		
1	Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti	83,44%	79,76%
2	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar	76,09%	
3	Karyawan melakukan pekerjaan dengan professional	79,77%	
	<b>Kuantitas</b>		
4	Karyawan memenuhi target kerja yang ditetapkan	81,60%	81,98%
5	Karyawan memiliki Output pekerjaan yang baik	81,83%	
6	Karyawan meminimalisir kesalahan kerja	82,52%	
	<b>Ketepatan Waktu</b>		
7	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan	87,81%	86,63%
8	Karyawan mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan	86,43%	
9	Karyawan menetapkan waktu yang sesuai standar	85,67%	
	<b>Efektifitas</b>		
10	Karyawan memanfaatkan setiap waktu yang ada dalam pekerjaan	84,13%	84,28%
11	Karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan	82,98%	
12	Karyawan memaksimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan	85,74%	
	<b>Kemandirian</b>		
3	Karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan	86,20%	83,28%
14	Karyawan mampu berada dibawah tekanan	81,37%	
15	Karyawan mampu mengorganisir pekerjaan	82,29%	
	Rata-Rata		83,18%

Sumber : data primer, diolah 2022

Berdasarkan tanggapan responden mengenai kinerja karyawan diperoleh rata-rata total skor sebesar 83,18%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia dalam kategori sangat baik. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi tanggapan responden terdapat pada indikator ketepatan waktu dengan persentase sebesar 86,63%. Sedangkan untuk indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator kualitas dengan persentase sebesar 79,76%. Untuk sub indikator yang memiliki nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi yaitu

karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan dengan persentase 87,81%. Sedangkan untuk sub indikator yang memiliki rata-rata tanggapan responden terendah yaitu Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar dengan persentase 76,09%.

Berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner kinerja karyawan terhadap 87 karyawan bagian produksi PT. Kenlee Indonesia, yang terdiri dari 15 butir pertanyaan dengan 5 (lima) item alternatif jawaban pada skala 1 sampai dengan 5, diperoleh skor empirik terendah adalah 50 dan tertinggi 71. Rangkuman data hasil penelitian variabel kinerja karyawan seperti tercantum pada deskripsi data berikut:

Tabel 4.40. Hasil Statistik Kinerja Karyawan (Y)

Statistics		
Kinerja Karyawan		
N	Valid	87
	Missing	0
Mean		62.2989
Std. Error of Mean		.40384
Median		62.0000
Mode		60.00
Std. Deviation		3.76679
Variance		14.189
Range		21.00
Minimum		50.00
Maximum		71.00
Sum		5420.00

Sumber: Output SPSS 21

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata empirik kinerja karyawan berdasarkan pernyataan yang bisa dijawab rata-ratanya adalah sebesar 62,29 dengan range 21 dan total skor sebesar 5420. Median atau nilai tengahnya 62 dan mode atau modusnya sebesar 60. Dilihat dari nilai median dan modusnya dapat diketahui bahwa data cenderung memusat yang artinya data termasuk homogen dan data termasuk simetris. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia, maka untuk mengetahui hasil pengolahan data, hasil dari rata-rata empirik dibandingkan dengan rata-rata teoritis sebagai berikut:

$$\text{Skor teoritis} = \frac{\text{skor terendah} \times \text{jumlah pertanyaan} + \text{skor tertinggi} \times \text{jumlah pertanyaan}}{2}$$

$$\text{Skor Teoritik } X = \frac{1 \times 15 + 5 \times 15}{2} = 45$$

Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui skor rata-rata empirik sebesar 62,29 dan skor rata-rata teoritis sebesar 45, skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan rata-rata teoritis, dengan nilai  $62,29 > 45$  maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrument variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dikatakan baik. Dapat disimpulkan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia adalah baik.

#### 4.2.4 Hubungan Program Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Kenlee Indonesia

##### 1. Analisis Koefisien Korelasi *Rank Spearman*

Berikut akan dilakukan analisis koefisien korelasi untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia dengan menggunakan uji korelasi *rank spearman* dengan responden sebanyak 87 responden.

Tabel 4.41. Analisis Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

			<b>Correlations</b>	
			Program Pelatihan	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Program Pelatihan	Correlation Coefficient	1.000	.979**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	87	87
	Kinerja Karyawan	Correlation Coefficient	.979**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	87	87

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber : Output SPSS 21

Output *Correlation* menunjukkan nilai koefisien korelasi dan nilai signifikan antara variabel program pelatihan dengan kinerja karyawan. Nilai korelasi antara variabel program pelatihan dengan kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,979 dan nilai sig. 0,000. Artinya hubungan Program Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Kenlee Indonesia **SANGAT KUAT**. Hal ini menjawab atas rumusan masalah Apakah terdapat hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia?.

Berikut ini kondisi hasil hubungan program pelatihan dengan kinerja karyawan berdasarkan hasil perhitungan analisis koefisien korelasi *rank spearman* dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.42. Interpretasi Hasil Hubungan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00 ( <b>0,979</b> )	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2017)

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

Ho :  $\rho = 0$  tidak terdapat hubungan positif program pelatihan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia.

Hi :  $\rho > 0$  terdapat hubungan positif program pelatihan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia.

Diketahui nilai sig 0.000 < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan. Hal ini



menjawab atas rumusan masalah apakah terdapat hubungan yang positif antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia.

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1 Program Pelatihan**

Program pelatihan adalah upaya untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan melalui pembelajaran yang diadakan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja.

Adapun indikator program pelatihan yaitu tujuan dan sasaran pelatihan, para pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan dan peserta pelatihan. Pelatihan dikatakan berhasil jika dapat meningkatkan keterampilan, mengurangi kesalahan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan. Para pelatih akan berhasil jika pelatih focus kepada tujuan, berorientasi pada peningkatan skill, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri. Materi pelatihan akan berhasil jika materi yang diberikan sesuai pada bidangnya, dan dapat dimengerti. Metode pelatihan dikatakan berhasil jika metode pelatihan sesuai kebutuhan, menarik, dan dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas. Untuk melakukan program pelatihan di perlukannya peserta pelatihan yang di pilih berdasarkan persyaratan, memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan, peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian.

Program pelatihan akan memberikan efek samping untuk perubahan perilaku dalam bentuk peningkatan kemampuan dan sasaran atas karyawan yang bersangkutan. Dengan adanya program pelatihan perusahaan akan dapat merubah sumber daya yang berkualitas untuk menunjang keberlangsungan aktivitas kerja. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai program pelatihan skor rata-rata empirik sebesar 58,12 dan skor rata-rata teoritis sebesar 42, skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan rata-rata teoritis, dengan nilai  $58,12 > 42$  maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrument variabel Program Pelatihan (X) dapat dikatakan baik. Dapat disimpulkan program pelatihan PT. Kenlee Indonesia adalah baik.

#### **4.3.2 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, apa yang mereka berikan dalam kontribusinya didalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan perlu untuk dapat menilai kinerja dari pada karyawannya agar dapat menilai karyawan mana yang telah bekerja dengan baik dan mana yang belum melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini dilakukan demi untuk mencapai tujuan perusahaan melalui efektifitas kinerja dari para karyawannya.

Adapun indikator kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian. Kualitas sangat menjamin produk yang dihasilkan jika pekerjaan dilakukan dengan teliti, sesuai standar, dan dilakukan dengan profesional. Kuantitas dikatakan berhasil jika memenuhi target, memiliki output pekerjaan yang

baik, dan dapat meminimalisir kesalahan kerja. Ketepatan waktu akan berhasil jika karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan, mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan, dan menetapkan waktu sesuai standar. Efektivitas untuk mengukur kemandirian karyawan dapat dikatakan berhasil jika karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan, mampu berada dibawah tekanan, dan mampu mengorganisir pekerjaan.

Perusahaan menuntut hasil kerja yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Apabila perusahaan dalam mengelola sumber daya perusahaan yaitu karyawan, maka tidak menutup kemungkinan tujuan yang di rencanakan akan berjalan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan hasil analisis deskriptif mengenai kinerja karyawan skor rata-rata empirik sebesar 62,29 dan skor rata-rata teoritis sebesar 45, skor rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan rata-rata teoritis, dengan nilai  $62,29 > 45$  maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrument variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dikatakan baik. Dapat disimpulkan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia adalah baik.

### **4.3.3 Hubungan Program Pelatihan dengan Kinerja Karyawan**

Program pelatihan adalah upaya untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan melalui pembelajaran yang diadakan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, apa yang mereka berikan dalam kontribusinya didalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan perlu untuk dapat menilai kinerja dari pada karyawannya agar dapat menilai karyawan mana yang telah bekerja dengan baik dan mana yang belum melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini dilakukan demi untuk mencapai tujuan perusahaan melalui efektifitas kinerja dari para karyawannya.

Program pelatihan sebagai salah satu sarana strategis dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang. Program pelatihan telah menjadi konsep penting bagi kelangsungan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif ini. Program pelatihan juga merupakan salah satu kekuatan dan pembelajaran yang tampak sebagai strategi unggul suatu organisasi untuk dapat sukses dalam tujuan organisasi karena akan membawa misi dimana pelatihan yang dilakukan lebih pada mengubah hakikat manusia atau individu karyawan untuk sadar akan kompetensi yang dimilikinya. Organisasi menyadari betapa pentingnya program pelatihan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Kualitas kerja karyawan akan meningkat apabila organisasi menjalankan program pelatihan dengan baik dan begitupun sebaliknya, apabila program pelatihan dalam organisasi tidak maksimal maka kinerja karyawan akan menurun.

Untuk membuktikan hubungan tersebut dilakukan perhitungan statistik koefisien korelasi *rank spearman*. Hasil koefisien korelasi *rank spearman* sebesar

0,979 berada pada rentang (0,80 – 0,1000), artinya program pelatihan dengan kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan tingkat hubungan yang dimiliki sangat kuat dan searah. Hasil uji hipotesis koefisien korelasi yaitu nilai sig  $0.000 < 0,05$  artinya tolak  $H_0$  terima  $H_a$ . Hal ini menunjukkan bahwa, hipotesis yang telah dirumuskan dan hasil dari analisis deskriptif sejalan dengan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia atau dengan kata lain  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhamad Wildan Firdaus, Yetty Husnul, dan Nina Sri Indrawati (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini diperoleh bahwa apabila pelatihan baik maka akan berdampak baik terhadap kinerja karyawan, dengan kemampuan karyawan yang diperoleh melalui pelatihan tersebut karyawan dapat lebih mudah melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan menjadi proses pengembangan diri kepada karyawan agar bisa bekerja lebih terampil dan meningkatkan pengetahuan maupun keahlian karyawan, tujuan program pelatihan merupakan sarana untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan menunjang dalam pelaksanaan tugas saat ini dan dimasa yang akan datang secara lebih baik. Pentingnya program pelatihan bukan hanya bagi karyawan yang bersangkutan tetapi juga keuntungan perusahaan, dengan program pelatihan akan menciptakan karyawan yang mampu meningkatkan prestasi untuk suatu perusahaan. Pelaksanaan program pelatihan tentunya harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan, dalam pelaksanaannya harus disesuaikan dengan kebutuhan dari jenis pekerjaan karyawan masing-masing serta ditunjang kemampuan karyawan untuk mengikuti proses program pelatihan yang dilakukan. Setiap perusahaan yang ingin berkembang harus mengembangkan sumber daya manusia salah satunya dengan mengadakan program pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukan bahwa program pelatihan dengan kinerja karyawan memiliki hubungan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan bab sebelumnya maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa:

1. Hasil penelitian menunjukkan jawaban responden menilai bahwa program pelatihan pada PT. Kenlee Indonesia termasuk dalam kategori baik, dimana skor rata-rata empirik sebesar 58,12 lebih besar dari skor rata-rata teoritis sebesar 42.
2. Kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia baik, dimana skor rata-rata empirik sebesar 62,29 lebih besar dari skor rata-rata teoritis sebesar 45.
3. Terdapat hubungan positif yang sangat kuat antara program pelatihan dengan kinerja karyawan pada PT. Kenlee Indonesia, hal itu ditunjukkan oleh koefisien korelasi *rank spearman* diperoleh  $r = 0,979$ , dan hasil uji hipotesis menunjukkan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ , sehingga hipotesis penelitian diterima.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis bermaksud untuk memberikan saran-saran yang mungkin dapat berguna bagi PT. Kenlee Indonesia, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai program pelatihan pada PT. Kenlee Indonesia sudah baik, maka dari itu perusahaan harus mempertahankan agar program pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan menimbulkan efek yang positif sehingga akan menjadikan hasil kerja yang lebih baik.
2. Berdasarkan variabel program pelatihan (X) yang lemah yaitu pada indikator “Tujuan dan sasaran pelatihan” pada sub indikator “Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan”, perusahaan harus memfokuskan tujuan dan sasaran dilaksanakannya program pelatihan agar karyawan dalam menjalankan tugasnya diberikan modal atau dorongan yang lebih baik lagi.
3. Berdasarkan variabel Kinerja karyawan (Y) yang lemah yaitu pada indikator “Kualitas” pada sub indikator “Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar”, perusahaan harus lebih aktif mengarahkan karyawan untuk lebih berinisiatif tinggi dalam mematuhi semua aturan kerja, perusahaan juga bisa mengapresiasi karyawan yang berinisiatif tinggi dengan memberikan penghargaan-penghargaan agar bisa memotivasi karyawan lain. Karyawan juga disarankan untuk lebih menyadari betapa pentingnya kualitas kerja dalam menyelesaikan tugas karena itu juga salah satu aspek yang dinilai dalam penilaian kerja oleh perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- David, Keith. 2010. *Organizational Behavior-Human Behavior at Work 13th Edition*. New York: McGraw-Hill Company.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. New York : Pearson Education.
- Dessler, Gary. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Recourse*, Jilid 2. Jakarta: Prenhalindo
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Salemba Empat.
- Gibson J. L, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, Jr., and R. Konopaske. 2012. *Organizations: Behavior Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (Teori dan Praktik)*. Edisi Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L. dan Jackson, Jhon H. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat,
- Nawawi, Hadari. 2016. *Evaluasi dan manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Priansa, D.J. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal & Sagala. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 16. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Robbins Stephen P. and Mary Coulter. 2012. *Management 11th edition*. (New Jersey: Pearson)
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama. Edisi Kesembilan
- Simanjuntak, Payman J. 2015. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Edisi tiga. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi tiga. Bandung: Alfabeta

- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penadamedia Group Prenadamedia Group
- Tika, Moh. Pabundu. 2016. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Gafindo Persada
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit : Salemba Empat.

### **Skripsi dan jurnal**

- Andi Prayogi, Muhammad and M. Nursidin, M. Nursidin. 2018. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan. Universitas Asahan, Kisaran, pp. 216-222. ISBN 978-602-50396-1-4*
- Erni Sukmawati, Sri Langgeng Ratnasari, dan Zulkifli. 2020. The Influence Of Leadership Style, Communication, Training, Work Ethos, And Individual Characteristics On Employees Performance. *Dimensi, VOL. 9, NO. 3 : 461-479 NOVEMBER 2020 ISSN: 2085-9996*
- Muhamad Wildan Firdaus, Yetty Husnul, dan Nina Sri Indrawati. 2020. Hubungan Pelatihan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Divisi Tempra Pada Pt. Taisho Pharmaceutical Indonesia. *Skripsi: Fakultas Ekonmi Universitas pakuan Bogor*
- Septiawan, Sandy Eros. 2016. Analisis Hubungan Pelatihan Dan Kinerja Karyawan Kud Sri Tanjung Lumajang. *Skripsi: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang*
- Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain. 2018. Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Indomaju Textindo. *Business Management Analysis Journal (BMAJ) Vol. 1 No. 1 – Oktober. ISSN 2623-0690*

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama = Nurul Apriyani  
Tempat Tanggal Lahir = Bogor, 28 April 1996  
Alamat = Jl. Artzimar II, Kawung Luwuk RT 04 RW 01,  
Tegal Gundil, Bogor Utara, Jawa Barat, Indonesia  
Agama = Islam  
Usia = 26 tahun  
Riwayat Pendidikan  
SD = SDN Kawung Luwuk 3  
SMP = MTsN Kota Bogor  
SMA = SMK Pembangunan Kota Bogor

Bogor, Juni 2022

Nurul Apriyani  
NPM 021115257



# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Surat Riset



### PT KENLEE INDONESIA

OFFICE : Panin Bank Building, 6th Floor, Jl. Jend. Sudirman, Senayan, Jakarta Pusat 10270, Indonesia  
Telp. : 021 - 5735342, (Hunting), Fax. : 021 - 5735344  
FACTORY I : Jl. Raya Parung KM.20, Desa Pemagasari, Kec. Parung, Kab. Bogor, Jawa Barat, Indonesia  
Telp. : 0251 - 8611466, (Hunting), Fax. : 0251 - 8611122  
FACTORY II : Jl. Raya Parungkuda KM. 29, Kp. Cipanggulaan, Ds. Kompa, Kec. Parung Kuda, Kab. Sukabumi 43357, Indonesia  
Telp. : 0266 - 735741, Fax. : 0266 - 734850  
FACTORY III : Jl. Raya Margasari No. 1B, Rt. 001/Rw. 004, Desa Margasari, Kec. Margasari, Kab. Tegal, Indonesia  
Telp. : 0283 - 3466162

Parung, 06 Desember 2019

No. : 131/Pers.Um./KLI-P/XII/2019  
Hal : Jawaban Permohonan Riset/Magang

Kepada Yth.  
Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
di  
Bogor

Dengan hormat,

Sehubungan Dengan surat Sudara Nomor 1366/WD.I/FE-UP/XI/2019 tertanggal 5 November 2019 .yaitu tentang permohonan Riset/magang di Perusahaan kami.maka. dengan ini kami sampaikan bahwa sudara dapat kami terima untuk melaksanakan kegiatan Riset/Magang tersebut.

Nama : Nurul Apriyani  
NPM : 021115257  
Program Studi : Manajemen

Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan, atas kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,



Fatullah  
Manager Personalia&Umum

## Lampiran 2. Profil Company



### PT KENLEE INDONESIA

OFFICE : Panin Bank Building, 6th Floor, Jl. Jend. Sudirman, Senayan, Jakarta Pusat 10270, Indonesia  
Telp. : 021 - 5735342, (Hunting), Fax. : 021 - 5735344  
FACTORY I : Jl. Raya Parung KM.20, Desa Pemagarsari, Kec. Parung, Kab. Bogor, Jawa Barat, Indonesia  
Telp. : 0251 - 8611466, (Hunting), Fax. : 0251 - 8611122  
FACTORY II : Jl. Raya Parungkuda KM. 29, Kp. Cipanggulaan, Ds. Kompa, Kec. Parung Kuda, Kab. Sukabumi 43357, Indonesia  
Telp. : 0266 - 735741, Fax. : 0266 - 734850  
FACTORY III : Jl. Raya Margasari No. 1B, Rt. 001/Rw. 004, Desa Margasari, Kec. Margasari, Kab. Tegal, Indonesia  
Telp. : 0283 - 3466162

### PROFIL COMPANY

Nama Perusahaan : PT. KENLEE INDONESIA  
Alamat : Jl. Raya Parung Bogor KM. 20  
Kec. Parung Kab. Bogor Jawa Barat 16330  
Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kebun  
Sebelah Timur : Berbatasan dengan Jalan Raya Parung Bogor  
Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Pemukiman Penduduk  
Sebelah Utara : Berbatasan dengan Pemukiman Penduduk  
Nama Pemilik : Mr. S K Park  
Nomor Pokok Wajib Pajak : 01.069.496.6-057.000  
Skep PKB / PDKB No / Tanggal : 314/KMK.05/1995  
Luas Lokasi Kawasan Berikat : 10.429 M2  
Jenis Hasil Produksi : Gaun Pengantin, Gaun Pesta

PT. Kenlee Indonesia

  
Fatullah  
Personalia Manager



Mengetahui,

Totok Istiyono  
Nip. 196502221985031001

Wainap  
Nip. 196101021983032001

### **Lampiran 3. Angket Penelitian Kinerja Karyawan**

#### **Pengantar**

Peneliti bermaksud melakukan penelitian tentang “HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. KENLEE INDONESIA”. Angket penelitian ini sebagai syarat membuat Skripsi untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, Bogor, Jawa Barat.

Angket penelitian ini berisi tentang pernyataan-pernyataan yang terkait dengan Kinerja Karyawan. Peneliti sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu Atasan Karyawan PT. Kenlee Indonesia yang menjadi unit analisis penelitian ini dapat meluangkan waktu untuk mengisi angket ini. Peneliti berharap Bapak/Ibu atasan karyawan yang menjadi unit analisis dapat memberikan jawaban sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

Adapun jawaban pada angket ini tidak akan menimbulkan dampak negatif apapun terhadap Bapak/Ibu dan kerahasiaan identitas serta jawaban Bapak/Ibu akan terjaga, karena tujuan dari penelitian ini semata-mata demi penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Atas bantuan Bapak/Ibu, peneliti mengucapkan terima kasih

Bogor, April 2022

Hormat saya

Peneliti

**Identitas Responden**

Status Responden : Atasan Karayawan  
 Nama Karyawan :.....  
 Tanggal Pengisian :.....

Pilihlah satu jawaban dari lima alternatif jawaban dengan cara memberikan tanda *checklist* (√) pada tempat yang sudah disediakan.

Keterangan :

- SL = *Selalu*: aktivitas/perilaku yang terus-menerus (kontinyu) dilakukan
- SR = *Sering*: aktivitas/perilaku yang hampir selalu (kebanyakan) dilakukan
- KD = *Kadang-kadang*: aktivitas/perilaku yang kadang dilakukan dan kadang tidak
- PR = *Pernah*: aktivitas/perilaku yang hanya 1-2x pernah dilakukan selama periode tertentu
- TP = *Tidak Pernah*: sama sekali tidak pernah melakukan aktivitas/perilaku tersebut

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan				
		SL	SR	KD	PR	TP
1	Karyawan melakukan pekerjaan dengan teliti					
2	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar					
3	Karyawan melakukan pekerjaan dengan professional					
4	Karyawan memenuhi target kerja yang ditetapkan					
5	Karyawan memiliki Output pekerjaan yang baik					
6	Karyawan meminimalisir kesalahan kerja					
7	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan					
8	Karyawan mengurangi lembur pekerjaan yang berlebihan					
9	Karyawan menetapkan waktu yang sesuai standar					
10	Karyawan memanfaatkan setiap waktu yang ada dalam pekerjaan					
11	Karyawan selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan					
12	Karyawan memaksimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan					
13	Karyawan mampu mengatasi masalah pekerjaan					
14	Karyawan mampu berada dibawah tekanan					
15	Karyawan mampu mengorganisir pekerjaan					

## **Lampiran 4. Angket Penelitian Program Pelatihan**

### **Pengantar**

Peneliti bermaksud melakukan penelitian tentang “HUBUNGAN PROGRAM PELATIHAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. KENLEE INDONESIA”. Angket penelitian ini sebagai syarat membuat Skripsi untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, Bogor, Jawa Barat.

Angket penelitian ini berisi tentang pernyataan-pernyataan yang terkait dengan program pelatihan. Peneliti sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu Karyawan PT. Kenlee Indonesia yang menjadi unit analisis penelitian ini dapat meluangkan waktu untuk mengisi angket ini. Peneliti berharap Bapak/Ibu karyawan yang menjadi unit analisis dapat memberikan jawaban sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

Adapun jawaban pada angket ini tidak akan menimbulkan dampak negatif apapun terhadap Bapak/Ibu dan kerahasiaan identitas serta jawaban Bapak/Ibu akan terjaga, karena tujuan dari penelitian ini semata-mata demi penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Atas bantuan Bapak/Ibu, peneliti mengucapkan terima kasih

Bogor, April 2022

Hormat saya

Peneliti

### Identitas Responden

Status Responden : Karayawan

Nama Karyawan : .....

Tanggal Pengisian : .....

Pilihlah satu jawaban dari lima alternatif jawaban dengan cara memberikan tanda *checklist* (√) pada tempat yang sudah disediakan.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju: Berarti menyetujui sepenuhnya pernyataan dalam butir soal.

ST = Setuju : Berarti menyetujui sebagian besar isi pernyataan dalam butir soal.

RR = Ragu-Ragu: Berarti tidak dapat memutuskan setuju atau tidak-setuju terhadap pernyataan dalam butir soal.

TS = Tidak Setuju: Berarti tidak menyetujui sebagian besar isi pernyataan dalam butir soal.

STS = Sangat Tidak Setuju : Berarti tidak menyetujui sepenuhnya pernyataan dalam butir soal.

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan				
		SS	ST	RR	TS	STS
1	Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan					
2	Pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam bekerja					
3	Pelatihan meningkatkan pengetahuan					
4	Pelatih memfokuskan kepada tujuan peserta pelatihan					
5	Pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill Peserta/karyawan					
6	Pelatih memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap peserta pelatihan					
7	Materi yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan					
8	Materi dapat dimengerti oleh karyawan					
9	Materi pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhan karyawan					
10	Metode pelatihan yang diberikan sesuai kebutuhan pekerjaan					
11	Metode yang diberikan sangat menarik					
12	Metode pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan topik yang dibahas					
13	Peserta pelatihan harus dipilih berdasarkan persyaratan tertentu					
14	Memiliki semangat untuk mengikuti pelatihan					
15	Bidang kerja peserta pelatihan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya					

No	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	Jumlah
1	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	56
2	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	59
3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	63
4	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	57
5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	60
6	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	57
7	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	57
8	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	58
9	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	56
10	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	61
11	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	62
12	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	62
13	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	59
14	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	60
15	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	58
16	5	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	5	5	4	57
17	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	58
18	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	61
19	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	62
20	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	62
21	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	59
22	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	59
23	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	57
24	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	63
25	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	64
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	66
27	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	65
28	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	65
29	3	1	3	2	3	4	5	2	4	2	5	3	4	5	46
30	4	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4	3	5	5	56
31	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	56
32	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	57
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	58
34	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	61
35	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	53
36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	57
37	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	60
38	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	4	4	57
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	56
40	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55
41	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55
42	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	53
43	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	56
44	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4	60
45	3	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	58
46	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	56
47	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	2	52



48	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	48
49	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	58
50	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	62
51	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	3	3	4	4	48
52	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	56
53	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
54	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	63
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	56
56	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	53
57	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	63
58	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	60
59	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	5	4	56
60	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	64
61	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	59
62	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	53
63	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	56
64	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	58
65	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	54
66	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	3	4	57
67	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	53
68	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	58
69	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	3	4	54
70	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	5	58
71	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	5	59
72	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	60
73	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	61
74	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	61
75	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	57
76	5	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	55
77	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	58
78	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	59
79	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	63
80	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	62
81	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	61
82	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	60
83	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	59
84	3	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	58
85	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	58
86	3	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	61
87	3	3	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	60

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Jumlah
1	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	60
2	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	64
3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	67
4	4	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	61
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	65
6	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	61
7	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	60
8	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	62
9	5	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	61
10	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	66
11	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	66
12	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	67
13	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	63
14	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	63
15	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	62
16	5	5	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	5	5	4	62
17	5	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	63
18	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	65
19	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	67
20	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	66
21	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	63
22	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	63
23	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	60
24	3	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	66
25	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	68
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	71
27	4	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69
28	3	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	68
29	4	3	1	3	2	3	4	5	2	4	2	5	3	4	5	50
30	5	4	3	2	5	4	4	4	3	5	5	4	3	5	5	61
31	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	60
32	3	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	60
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	62
34	5	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	66
35	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	57
36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	60
37	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	64
38	5	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	4	4	62
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	60
40	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	60
41	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59
42	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	58
43	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	60
44	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4	64
45	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	62
46	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	61
47	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	2	57

48	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	51
49	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	62
50	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	65
51	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	4	3	3	4	4	52
52	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	60
53	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
54	5	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	68
55	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	60
56	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	56
57	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	68
58	4	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	64
59	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	5	4	60
60	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	67
61	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	63
62	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	58
63	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
64	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	62
65	5	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	59
66	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	3	4	61
67	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	58
68	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	62
69	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	3	4	58
70	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	5	61
71	4	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	5	63
72	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	65
73	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	66
74	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	64
75	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	61
76	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	60
77	5	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	63
78	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	64
79	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	67
80	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	65
81	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	66
82	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	64
83	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	64
84	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	62
85	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	63
86	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	65
87	4	3	3	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	64