

**SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
DI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK. JAKARTA SELATAN**

***EDUCATION AND TRAINING SYSTEM IN IMPROVING  
PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES AT PT TELEKOMUNIKASI  
INDONESIA, TBK. SOUTH JAKARTA***

Siti Annisa Wahdiniawati<sup>1</sup>, M. Syamsul Ma`arif<sup>2</sup>, Sukiswo Dirjosuparto<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Sekolah Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB

Pos-el: siti.annisa.w04@gmail.com

<sup>2</sup>Departemen Teknologi Industri Pertanian, IPB

Pos-el: syamsul4958@gmail.com

<sup>3</sup>Departemen Manajemen, IPB

Pos-el: sukiswo@gmail.com

**ABSTRACT**

*According to the Indonesian Government Regulation No. 101 of 2000, the education and training system covers the process of identifying needs, planning, implementation and evaluation of education and training. Education and training is aimed to prepare employees to meet the requirements and needs of the organization, including procurement of leaders and staff cadres. The purposes of this study are to identify the factors of education and training as well as performance indicators and to analyze the factors that are the most dominant influences on the performance of employees at PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk South Jakarta. Human resources referred to in this research are permanent employees of PT Telkom, who take part in education and training. The research was conducted by questionnaire to 100 employees in the unit of Customer Service (CS) at PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk South Jakarta. The sampling method was conducted by Judgement Sampling. The method of hypothesis testing uses the Structural Equation Model (SEM) with Smart PLS Software 2.0.*

**Keywords:** HR performance, System education and training, Education, Training, SEM with PLS

**ABSTRAK**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000, sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi diklat. Diklat diarahkan untuk mempersiapkan pegawai agar memenuhi persyaratan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi, termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor diklat serta indikator-indikator kinerja SDM dan menganalisis faktor-faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta Selatan. SDM yang dimaksud dalam penelitian ini adalah para pegawai tetap PT Telkom yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada seratus orang pegawai di unit *Customer Service* (CS) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta Selatan. Metode penarikan sampel dilakukan dengan metode *Judgement Sampling*. Metode pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan *Software Smart PLS* 2.0.

**Kata kunci:** Kinerja SDM, Sistem pendidikan dan pelatihan, Pendidikan, Pelatihan, SEM dengan PLS

## PENDAHULUAN

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi.<sup>1</sup> Oleh karena itu, pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu, setiap pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi. Jadi, jika kinerja pegawai perusahaan baik, kinerja perusahaan juga akan meningkat menuju pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dinilai dari suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000, sistem pendidikan dan pelatihan meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi pendidikan dan pelatihan.<sup>2</sup> Diklat diarahkan untuk mempersiapkan pegawai agar memenuhi persyaratan yang ditentukan dan kebutuhan organisasi, termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf. Salah satu penyebab penurunan kinerja pegawai adalah ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini bisa terjadi karena keterampilan pegawai sudah tidak relevan dengan kemajuan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan. Oleh sebab itu, pentingnya diklat tidak saja menambah pengetahuan pegawai, tetapi juga meningkatkan keterampilan yang mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja. Diklat sangat membantu dalam peningkatan kinerja pegawai dan selanjutnya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikator maupun kriteria penilaian kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara,<sup>3</sup> Gomes,<sup>4</sup> Wibowo,<sup>5</sup> dan Sulistyani,<sup>6</sup> indikator kinerja di antaranya pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran atau disiplin, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, kualitas kerja, kuantitas kerja, kehandalan pegawai, dan dampak interpersonal.

Menurut Mangkuprawira,<sup>7</sup> pelatihan bagi pegawai merupakan suatu proses untuk mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, dan sesuai dengan standar pekerjaan, yaitu biasanya merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Lebih lanjutnya, Mangkuprawira<sup>7</sup> mengatakan bahwa pendidikan memberikan pengetahuan tentang subjek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang. Yuni<sup>8</sup> mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Sementara itu, Flippo yang dikutip oleh Sulistyani<sup>6</sup> menyebutkan bahwa pelatihan adalah proses untuk membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap. Menurut Notoatmodjo,<sup>9</sup> pendidikan (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan, sedangkan pelatihan (*training*) merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang.

## METODE PENELITIAN

### Waktu dan Lokasi Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Februari sampai dengan bulan Juni 2013 dan dilakukan di kantor pusat PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta Selatan.

### Cara Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dengan menggunakan instrumen kuesioner serta studi literatur.

### Metode Analisis Data

Berdasarkan data yang diperoleh pada penelitian, pengolahan dan analisis data dilakukan dengan

menggunakan analisis deskriptif dan model persamaan struktural atau *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Smart 2.0 Partial Least Squares* (PLS). Model persamaan SEM dengan PLS digunakan untuk mengetahui arah dan keamatan hubungan antara variabel laten endogen dengan variabel laten eksogen. Untuk keperluan penolakan atau penerimaan hipotesis, digunakan taraf signifikan  $P < 0.05$ . Sementara itu, untuk pengujian validitas dan reliabilitas dari alat ukur, digunakan hasil dari pengolahan SEM.<sup>10</sup> Analisis deskriptif adalah analisis yang berkaitan dengan pengumpulan data dan penyajian suatu gugus data sehingga memberikan informasi yang berguna. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 17.00* untuk menentukan rataan skor jawaban dari responden terhadap berbagai pilihan jawaban.<sup>11</sup>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden yang dipilih adalah semua pegawai tetap PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta Selatan. Jumlah total responden adalah seratus orang<sup>11</sup> dengan karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan lama bekerja. Berikut ini adalah hasil dari rekapitulasi data responden.

- 1) Berdasarkan jenis kelamin, data menunjukkan bahwa responden sebagian besar berjenis kelamin pria sebesar 73% dan wanita sebesar 27%.
- 2) Berdasarkan usia, data menunjukkan bahwa responden didominasi pada rentang usia 30–40 tahun dengan persentase sebesar 7%, diikuti oleh usia 41–50 tahun sebesar 53% dan usia lebih dari 50 tahun sebesar 40%.
- 3) Berdasarkan tingkat pendidikan, data menunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan formal responden didominasi oleh SMA sebesar 36%, D1 sebesar 14%, D3 sebesar 10%, S1 sebesar 34%, dan S2 sebesar 6%.
- 4) Berdasarkan masa kerja, data menunjukkan bahwa responden memiliki masa kerja pada rentang 5–10 tahun sebesar 1%, 11–20 tahun

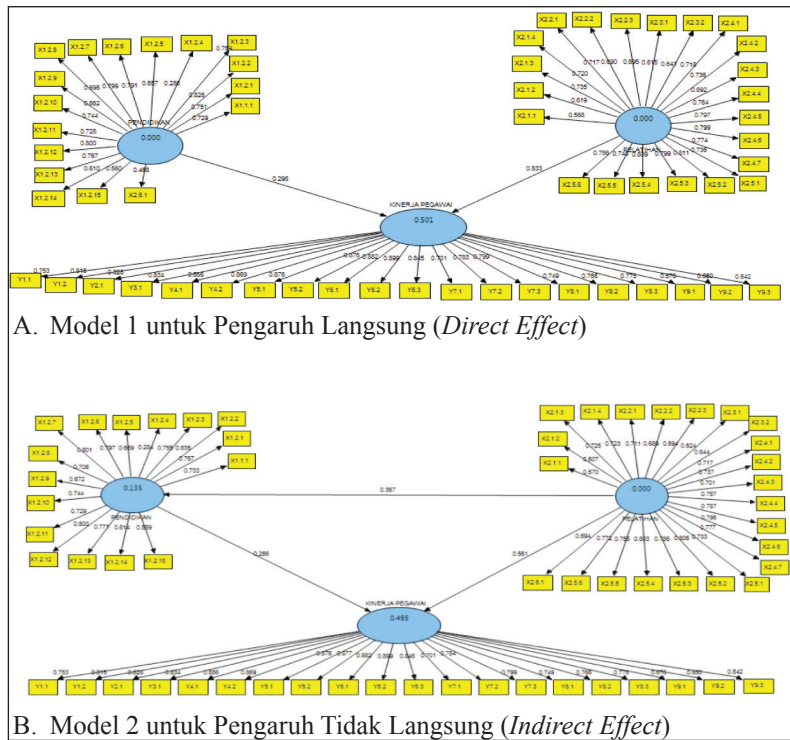
sebesar 33%, dan masa kerja lebih dari 20 tahun sebesar 66%.

- 5) Berdasarkan status kepegawaian, data menunjukkan bahwa responden didominasi oleh off-2 sebesar 22%, off-3 sebesar 20%, staf sebesar 21%, asisten manager sebesar 16%, spv sebesar 17%, manajer 3%, dan *junior operational manager* (1%).

### Analisis Model SEM dengan PLS

Semua data telah dikumpulkan menurut rancangan model penelitian yang disusun, dilanjutkan pada tahap selanjutnya, yaitu analisis data. Metode analisis dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang diolah dengan *Smart PLS 2.0*. Metode analisis yang dilakukan untuk mengetahui bentuk dan besarnya pengaruh konstruk laten independen (endogen), yaitu diklat terhadap konstruk dependen (eksogen), yaitu kinerja pegawai. Analisis data dengan PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin dalam Ghozali).<sup>11</sup> Tujuan metode analisis yang digunakan pada model ini adalah untuk mengetahui bentuk dan besarnya variabel diklat terhadap variabel kinerja pegawai. Variabel laten dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu diklat dan kinerja pegawai. Setiap variabel laten memiliki masing-masing variabel *manifest* (indikator) sesuai dengan yang dijabarkan pada operasionalisasi variabel sebelumnya. Kode angka pada indikator menunjukkan nomor pertanyaan pengukuran pada kuesioner (Misal: X1.1.1. berarti variabel X1 atau Pendidikan dengan pertanyaan di kuesioner pada nomor 1). Gambar model awal penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

Selanjutnya, pada analisis SEM-PLS, akan dilakukan dua model, yaitu analisis *outer model* dan analisis *inner model*. Model pengukuran (*outer model*) adalah model yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.<sup>11</sup> Evaluasi *outer model* dilakukan terhadap konstruk yang direfleksikan oleh indikator-indikatornya. Ukuran reflektif indikator dengan konstruksinya dikatakan tinggi jika memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Akan tetapi, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, nilai *loading factor* 0,50 sampai



Sumber: Hasil PLS *Algorithm* (2013)

**Gambar 1.** Tampilan Hasil PLS *Algorithm* pada Model Awal Penelitian

0,60 dianggap cukup.<sup>11</sup> Dalam penelitian ini, indikator yang memiliki *loading factor* kurang dari 0,70 akan dieliminasi atau dihapus. Aktivitas eliminasi dilakukan secara berurutan, dimulai dari indikator-indikator pada variabel eksogen (Pendidikan dan Pelatihan), kemudian dilanjutkan pada variabel endogen (Kinerja Pegawai). Tahapan eliminasi dilakukan secara satu per satu, pada nilai *loading factor* yang paling kecil. Untuk mendapatkan model terbaik, proses eliminasi dilakukan berulang hingga semua indikator pada variabel laten memiliki nilai *loading factor* minimal 0,70. Di sisi lain, model struktural (*inner model*) adalah model yang menggambarkan signifikansi hubungan dan pengaruh antara variabel laten, yaitu peubah Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. Analisis model *inner* akan menjawab hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

#### **Analisis evaluasi model outer**

Pada tahap awal, indikator Pendidikan dan Pelatihan yang tidak sejalan dalam mendukung Kinerja Pegawai dihilangkan atau dihapus dari model. Indikator ini ditandai dengan nilai koefisien yang bernilai negatif atau memiliki

nilai kurang dari 0,70, angka selain itu diputuskan untuk dikeluarkan dari model. Semua indikator dalam model penelitian ini berbentuk reflektif maka analisis model *outer* termasuk pada mode reflektif. Pengujian model reflektif terlebih dahulu dilakukan dengan menggunakan lima kriteria, yaitu *Convergent Validity*, *Composite Reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, Akar Kuadrat AVE, dan *Cross Loading*.<sup>11</sup> *Convergent validity* merupakan besarnya *loading factor* untuk masing-masing konstruk. Pada penelitian ini, disyaratkan semua indikator memiliki nilai di atas 0,70. *Composite reliability* menunjukkan konsistensi internal dengan standar nilai di atas 0,70. *Average Variance Extracted (AVE)* menunjukkan validitas konstruk dengan standar nilai lebih besar dari 0,70. Sementara itu, akar kuadrat AVE dan *Cross Loading* menunjukkan validitas diskriminan di mana nilai standar untuk akar kuadrat AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antarvariabel, sedangkan *cross loading* setiap indikator harus memiliki *loading* lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur, dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya. Berdasarkan hasil analisis nilai *loading factor*, *composite reliability* masing-masing

konstruk dan nilai AVE melebihi standar yang ditetapkan, baik pada model pengaruh langsung (Model 1) maupun pada model pengaruh tidak langsung (Model 2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *outer model* reflektif penelitian ini telah memenuhi nilai standar baik dalam kriteria reliabilitas maupun validitasnya seperti terlihat dalam Tabel 1.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *software Smart PLS*, diketahui bahwa indikator yang dicerminkan oleh setiap variabel pada model pengaruh langsung hanya memiliki sedikit perbedaan dengan model pengaruh tidak langsung. Gambar model akhir pengaruh langsung dan tidak langsung variabel pendidikan, pelatihan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada Gambar 2.

#### Model 1 untuk Pengaruh Langsung (Direct Effect)

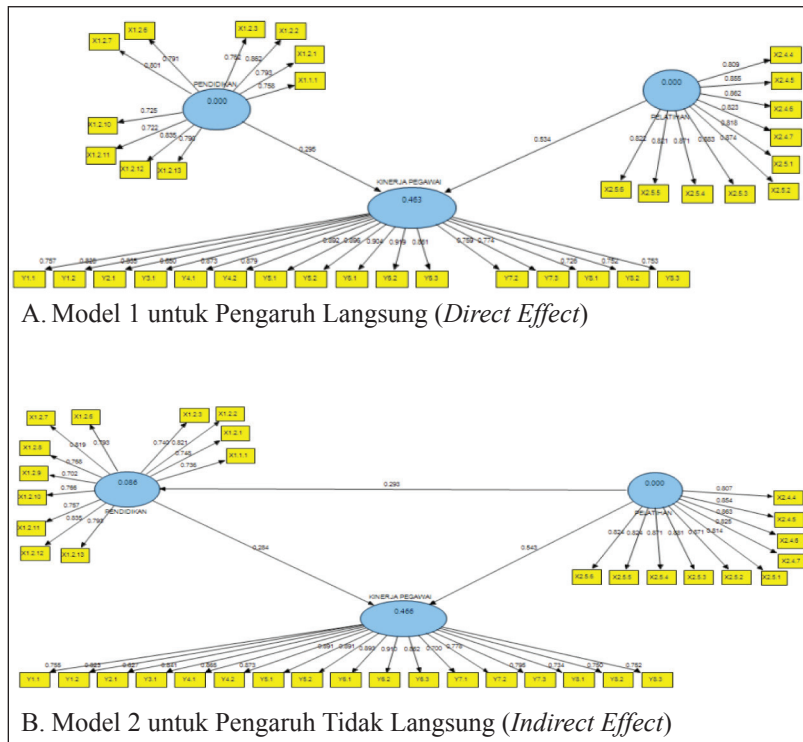
Variabel laten pendidikan dicerminkan oleh sepuluh indikator, yaitu dasar pendidikan yang dimiliki pegawai (X1.1.1) sebesar 0,75; pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus (X1.2.1) sebesar 0,79; meningkatkan kemampuan kerja (X1.2.2) sebesar 0,86; pendidikan perusahaan yang dibutuhkan pegawai (X1.2.3) sebesar 0,76; pegawai merasa senang mengikuti pendidikan

di perusahaan (X1.2.6) sebesar 0,79; pendidikan perusahaan dapat meminimalisasikan kesalahan dalam pekerjaan (X1.2.7) sebesar 0,80; perubahan sikap pegawai (X1.2.10) sebesar 0,72; peningkatan kinerja pegawai (X1.2.11) sebesar 0,72; pendidikan perusahaan bermanfaat bagi pegawai untuk menghadapi tantangan masa depan (X1.2.12) sebesar 0,83; pendidikan perusahaan merupakan strategi jangka panjang dari perusahaan (X1.2.13) sebesar 0,79. Indikator pendidikan (meningkatkan kemampuan kerja) (X1.2.2), merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan pendidikan dengan nilai *loading factor* 0,86. Variabel laten pelatihan dicerminkan oleh sepuluh indikator, yaitu: ketepatan memilih instruktur pelatihan (X2.4.4) sebesar 0,80; kesesuaian rencana komposisi pelatihan (X2.4.5) sebesar 0,85; tuntutan pengetahuan umum yang dibutuhkan (X2.4.6) sebesar 0,86; pengetahuan umum yang terkait dengan masalah teknis pekerjaan (X2.4.7) sebesar 0,82; pengetahuan umum mengenai masalah manajemen (X2.5.1) sebesar 0,81; pengetahuan umum mengenai masalah pelayanan pelanggan (X2.5.2) sebesar 0,87; keterampilan teknis (X2.5.3) sebesar 0,88; keterampilan manajerial (X2.5.4) sebesar 0,87; perubahan sikap pegawai dalam menghadapi tantangan pekerjaan (X2.5.5) sebesar 0,82; perubahan sikap pegawai dalam menghayati

**Tabel 1.** Reliabilitas dan Validitas

No.	Kriteria	Standar	Hasil penilaian	
			Model 1 (Direct Effect)	Model 2 (Indirect Effect)
1.	<i>Loading Factor</i>	$\geq 0.70$	Semua indikator memiliki <i>loading factor</i> $\geq 0.70$	Semua indikator memiliki <i>loading factor</i> $\geq 0.70$
2.	<i>Composite Reliability</i>	$> 0.70$	Kinerja Pegawai = 0,97; Pendidikan = 0,94; Pelatihan = 0,96	Kinerja Pegawai = 0,97; Pendidikan = 0,94; Pelatihan = 0,96
3.	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$> 0.50$	Kinerja Pegawai = 0,69; Pelatihan = 0,71; Pendidikan = 0,50	Kinerja Pegawai = 0,63; Pelatihan = 0,52; Pendidikan = 0,50
4.	Akar kuadrat AVE	Lebih besar dari nilai korelasi antarvariabel	Semua nilai akar kuadrat AVE dari peubah laten, lebih besar dari korelasi peubah laten lainnya (Lampiran 2. <i>Laten variable correlation</i> )	Semua nilai akar kuadrat AVE dari peubah laten, lebih besar dari korelasi peubah laten lainnya (Lampiran 3. <i>Laten variable correlation</i> )
5.	<i>Cross Loading</i>	Setiap indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi untuk setiap laten yang diukur, dibandingkan dengan indikator untuk laten lainnya	Semua indikator memiliki korelasi yang lebih besar pada laten sendiri daripada korelasi ke laten lainnya (Lampiran 2. <i>Cross loading</i> )	Semua indikator memiliki korelasi yang lebih besar pada laten sendiri daripada korelasi ke laten lainnya (Lampiran 3. <i>Cross loading</i> )

Sumber: Hasil *Output SEM PLS* (2013)



Sumber: Hasil PLS *Algorithm* (2013)

**Gambar 2.** Tampilan Hasil PLS *Algorithm* pada Model Akhir Penelitian

budaya organisasi perusahaan (X2.5.6) sebesar 0,82. Indikator pelatihan (keterampilan teknis) (X2.5.3), merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan pelatihan dengan nilai *loading factor* 0,88. Variabel laten kinerja pegawai dicerminkan oleh 16 indikator, yaitu penguasaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan (Y1.1) sebesar 0,75; pengetahuan pegawai dalam menguasai suatu pekerjaan (Y1.2) sebesar 0,82; tingkat kehadiran atau kedisiplinan pegawai (Y2.1) sebesar 0,85; adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan (Y3.1) sebesar 0,85; merespons pekerjaan dengan baik (Y4.1) sebesar 0,87; inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas (Y4.2) sebesar 0,87; terjalin hubungan baik antar sesama rekan kerja dalam pelaksanaan tugas (Y5.1) sebesar 0,89; mampu bekerja sama secara *teamwork* (Y5.2) sebesar 0,89; kualitas standar pekerjaan (Y6.1) sebesar 0,90; ketepatan waktu pekerjaan (Y6.2) sebesar 0,91; ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan (Y6.3) sebesar 0,85; target pekerjaan (Y7.2) sebesar 0,75; lamanya waktu penyelesaian pekerjaan (Y7.3) sebesar 0,77; pekerjaan pegawai sesuai dengan keterampilan yang dimiliki (Y8.1) sebesar 0,72; keragaman jenis pekerjaan yang diberikan

(Y8.2) sebesar 0,75; potensi pegawai berkembang dengan baik (Y8.3) sebesar 0,75. Indikator kinerja pegawai (ketepatan waktu pekerjaan) (Y6.2), merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan kinerja pegawai dengan nilai *loading factor* 0,91.

#### Model 2 untuk Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pada indikator yang dicerminkan oleh variabel laten pendidikan, terdapat beberapa perbedaan, di mana pada model ini, terdapat dua buah indikator reflektif, yaitu pendidikan perusahaan (X1.2.8 dan X1.2.9). Jadi, variabel laten pendidikan dicerminkan oleh dua belas indikator, yaitu dasar pendidikan yang dimiliki pegawai (X1.1.1) sebesar 0,73; pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus (X1.2.1) sebesar 0,74; meningkatkan kemampuan kerja (X1.2.2) sebesar 0,82; pendidikan perusahaan yang dibutuhkan pegawai (X1.2.3) sebesar 0,74; pegawai merasa senang mengikuti pendidikan di perusahaan (X1.2.6) sebesar 0,79; pendidikan perusahaan dapat meminimalisasikan kesalahan dalam pekerjaan (X1.2.7) sebesar 0,81; pegawai tidak mengalami

kesulitan dalam pekerjaan (X1.2.8) sebesar 0,76; mental pegawai mengalami peningkatan (X1.2.9) sebesar 0,70; perubahan sikap pegawai (X1.2.10) sebesar 0,72; peningkatan kinerja pegawai (X1.2.11) sebesar 0,72; pendidikan perusahaan bermanfaat bagi pegawai untuk menghadapi tantangan masa depan (X1.2.12) sebesar 0,83; pendidikan perusahaan merupakan strategi jangka panjang dari perusahaan (X1.2.13) sebesar 0,79. Interelasi tertinggi dimiliki oleh indikator pendidikan (pendidikan perusahaan bermanfaat bagi pegawai untuk menghadapi tantangan masa depan) (X1.2.12) sebesar 0,83. Variabel laten pelatihan dicerminkan oleh sepuluh indikator, yaitu ketepatan memilih instruktur pelatihan (X2.4.4) sebesar 0,80; kesesuaian rencana komposisi pelatihan (X2.4.5) sebesar 0,85; tuntutan pengetahuan umum yang dibutuhkan (X2.4.6) sebesar 0,86; pengetahuan umum yang terkait dengan masalah teknis pekerjaan (X2.4.7) sebesar 0,82; pengetahuan umum mengenai masalah manajemen (X2.5.1) sebesar 0,81; pengetahuan umum mengenai masalah pelayanan pelanggan (X2.5.2) sebesar 0,87; keterampilan teknis (X2.5.3) sebesar 0,88; keterampilan manajerial (X2.5.4) sebesar 0,87; perubahan sikap pegawai dalam menghadapi tantangan pekerjaan (X2.5.5) sebesar 0,82; perubahan sikap pegawai dalam menghayati budaya organisasi perusahaan (X2.5.6) sebesar 0,82. Interelasi tertinggi dimiliki oleh indikator manajerial (keterampilan teknis) (X2.5.3) sebesar 0,88. Pada variabel laten kinerja pegawai, terdapat beberapa perbedaan, di mana pada model ini terdapat satu buah indikator reflektif dengan tambahan kuantitas kerja (Y7.1). Jadi, variabel laten kinerja pegawai dicerminkan oleh 17 indikator, yaitu penguasaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan (Y1.1) sebesar 0,75; pengetahuan pegawai dalam menguasai suatu pekerjaan (Y1.2) sebesar 0,82; tingkat kehadiran atau kedisiplinan pegawai (Y2.1) sebesar 0,82; adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan (Y3.1) sebesar 0,84; merespons pekerjaan dengan baik (Y4.1) sebesar 0,86; inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas (Y4.2) sebesar 0,87; terjalin hubungan baik antarsesama rekan kerja dalam pelaksanaan tugas (Y5.1) sebesar 0,89; mampu bekerja sama secara *teamwork* (Y5.2) sebesar 0,89; kualitas standar pekerjaan (Y6.1) sebesar 0,89; ketepatan waktu pekerjaan (Y6.2) sebesar

0,91; ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan (Y6.3) sebesar 0,86; jumlah hasil pekerjaan (Y7.1) sebesar 0,70; target pekerjaan (Y7.2) sebesar 0,77; lamanya waktu penyelesaian pekerjaan (Y7.3) sebesar 0,79; pekerjaan pegawai sesuai dengan keterampilan yang dimiliki (Y8.1) sebesar 0,73; keragaman jenis pekerjaan yang diberikan (Y8.2) sebesar 0,75; potensi pegawai berkembang dengan baik (Y8.3) sebesar 0,75. Interelasi tertinggi dimiliki oleh indikator kinerja pegawai (ketepatan waktu pekerjaan) (Y6.1), sebesar 0,89.

### *Analisis evaluasi model inner*

Pada analisis model *inner*, pengujian dilakukan terhadap dua kriteria, yaitu  $R^2$  dari peubah laten endogen dan estimasi koefisien jalur.<sup>11</sup>  $R^2$  dari peubah laten endogen merupakan variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Estimasi koefisien jalur adalah evaluasi terhadap nilai koefisien, yang meliputi pengaruh nyata melalui *bootstrapping* dan besarnya nilai koefisien. Selain itu, diduga bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara langsung oleh diklat dan dipengaruhi secara tidak langsung oleh pendidikan terhadap kinerja pegawai melalui pelatihan. Dengan demikian, pada model pengaruh langsung terdapat satu peubah *endogen*, yaitu kinerja pegawai, sedangkan pada model pengaruh tidak langsung terdapat dua peubah *endogen*, yaitu pendidikan dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa pada model pengaruh langsung (Model 1), pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,46. Nilai  $R^2$  dapat diinterpretasikan sebagai berikut: variabilitas laten kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabilitas laten pendidikan dan pelatihan sebesar 46%, sedangkan 54% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Sementara itu, hasil analisis pada model pengaruh tidak langsung (model 2) menunjukkan bahwa model pengaruh pendidikan terhadap pelatihan menghasilkan  $R^2$  sebesar 0,13, yang berarti variabilitas laten pendidikan dapat dijelaskan oleh variabilitas laten pelatihan sebesar 13%. Model pengaruh pelatihan terhadap pendidikan memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,08, yang berarti variabilitas laten pendidikan dapat dijelaskan oleh variabilitas laten

pelatihan sebesar 8%. Model pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,46 atau variabilitas laten kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabilitas pendidikan dan pelatihan sebesar 46%. Hasil penilaian kriteria dan standar *inner model* pada model pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 2.

Untuk menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian, dilakukan teknik *bootstrapping* dengan *Smart PLS*. Teknik *bootstrapping* adalah teknik rekalkulasi data sampel secara *random* untuk memperoleh nilai T-statistik. Berdasarkan nilai T-statistik yang diperoleh, dapat diketahui hubungan antarvariabel yang diukur. Selanjutnya, besarnya pengaruh antar variabel dapat dilihat dari kriteria estimasi koefisien jalur untuk masing-masing *path* yang ada. Gambar analisis data dengan *bootstrapping* dapat dilihat pada Gambar 3.

#### Pengujian hipotesis 1 (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk model pengaruh langsung (Model 1), pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), pendidikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja

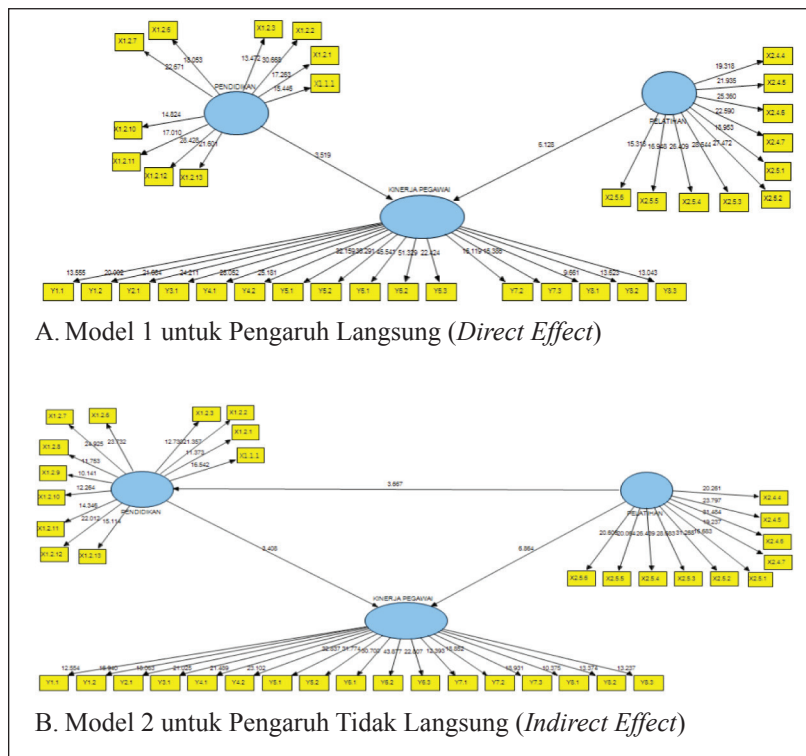
pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,29 dan nilai T-statistik sebesar 3,51 (lebih besar dari T-tabel). Dengan demikian, hipotesis 1 (H1) pada penelitian ini diterima. Menurut pendapat Utari,<sup>12</sup> ia memberikan kesimpulan bahwa pendidikan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Pada variabel pendidikan, indikator yang memiliki interelasi tertinggi adalah pendidikan perusahaan (meningkatkan kemampuan kerja) dengan nilai *loading factor* 0,86. Hal tersebut sama dengan Telkom (2003) yang menyatakan bahwa maksud program pendidikan adalah agar karyawan memiliki pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behaviour*) yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dipangkunya atau yang akan dipangkunya.<sup>10</sup> Berdasarkan hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa pelatihan lebih dominan daripada pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya t-hitung pendidikan (6,12) yang lebih besar daripada pelatihan (3,51). Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Mangkunegara yang menyatakan bahwa pelatihan bagi pegawai merupakan suatu proses untuk mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar

**Tabel 2.** Hasil Penilaian Kriteria dan Standar Nilai pada *Inner Model*

No.	Kriteria	Standar	Hasil Penelitian	
			Model 1 ( <i>Direct Effect</i> )	Model 2 ( <i>Indirect Effect</i> )
1.	$R^2$ dari peubah laten endogen	Chin (1998) mengelompokkan nilai $R^2$ sebesar 0,67; 0,33; dan 0,19 sebagai "substansial", "moderat" dan "lemah"	$R^2$ untuk Kinerja Pegawai = 0,46	$R^2$ untuk Pendidikan = 0,08 $R^2$ untuk Kinerja Pegawai = 0,46
2.	Estimasi koefisien jalur	Pengaruh nyata jika, T-statistik > T-tabel. Pada alpha ( $\alpha$ ) = 5%, nilai T-tabel adalah 1,96	Nilai T-statistik: • Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai = 3,51 • Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai = 6,12  Nilai koefisien: • Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai = 0,29 • Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai = 0,53	Nilai T-statistik: • Pendidikan terhadap Pelatihan = 3,66 • Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai = 3,40 • Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai = 6,86  Nilai koefisien: • Pendidikan terhadap Pelatihan = 0,29 • Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai = 0,28 • Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai = 0,54

Sumber: Hasil *Output SEM PLS* (2013)





Sumber: Hasil *Bootstrapping* (2013)

**Gambar 3.** Hasil Metode *Bootstrapping*

pekerjaan yang berlaku.<sup>3</sup> Hal tersebut juga sama dengan Matutina yang menyatakan bahwa tujuan diadakannya pelatihan kepada pegawai adalah untuk meningkatkan keahlian, kemampuan, dan keterampilan.<sup>13</sup> Pada model penelitian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana nilai koefisien jalur sebesar 0,28 dengan nilai T-statistik 3,40 (lebih besar dari nilai T-tabel) sehingga hipotesis 1 (H1) pada model pengaruh tidak langsung ini diterima.

#### Pengujian hipotesis 2 (H2)

Hipotesis 2 pada model pengaruh langsung (*direct effect*) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,53 dan nilai T-statistik sebesar 6,12 (lebih besar dari T-tabel) sehingga hipotesis 2 (H2) pada model pengaruh langsung ini diterima. Hal serupa juga dapat dilihat dari model pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,54 dan nilai

T-statistik sebesar 6,86 (lebih besar dari T-tabel) sehingga hipotesis 2 (H2) pada model pengaruh tidak langsung juga diterima. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Sedarmayanti,<sup>14</sup> yang menyebutkan bahwa pelatihan adalah proses untuk membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap. Hasil wawancara dengan beberapa pegawai menyebutkan bahwa pegawai yang telah mengikuti pelatihan cenderung lebih meningkatkan kinerjanya daripada pegawai yang belum mengikuti pelatihan. Indikator manajerial (keterampilan teknis) merupakan indikator tertinggi pada variabel pelatihan untuk model pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

#### Pengujian hipotesis 3 (H3)

Pada model pengaruh tidak langsung, pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui pendidikan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,29 dengan nilai T-statistik sebesar 3,66 (lebih besar dari T-tabel). Hasil penelitian ini berarti bahwa pelatihan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendidikan. Dengan demikian, hipotesis 3 (H3) pada penelitian ini diterima. Berdasarkan hasil tersebut, pelatihan di PT Telkom ditujukan kepada pegawai yang ingin mengembangkan kompetensi atau keterampilan (*skill*) pegawai, khususnya yang mendukung tugas dan pekerjaan dan pegawai pada posisi yang sedang dipangkunya dan pembekalan untuk penugasan di masa yang akan datang sehubungan dengan adanya perkembangan bisnis dan teknologi. Hasil ini mendukung pernyataan dari Telkom,<sup>10</sup> yang menyatakan bahwa pelatihan adalah proses pengembangan kompetensi atau keterampilan (*skill*) karyawan dalam bidang keprofesian (*technical skill* dan *managerial skill*) serta pengembangan sikap dan perilaku karyawan (*attitude* dan *behavior*) agar dapat secara produktif dan profesional melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sedang dipangku atau yang akan dipangkunya.<sup>10</sup> Misalnya, pelatihan yang bersifat alih teknologi melibatkan unit-unit yang terkait, yaitu *User*, *Research Development Center*, *Learning Center*, dan *Maintenance Center*.

### Implikasi Manajerial

Sebagaimana diketahui bahwa sebuah instansi harus didukung oleh sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai adalah dengan melalui pengembangan pegawai, yaitu dengan melakukan diklat. Untuk mencapai kinerja pegawai yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai harus mendapatkan program diklat yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk meningkatkan mutu atau kinerja pegawai melalui diklat, kedua program tersebut harus dipersiapkan dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan. Peningkatan mutu atau kinerja pegawai harus diarahkan untuk meningkatkan keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Pimpinan harus terus meningkatkan dan membuat program

diklat yang lebih bervariasi lagi, tidak cukup dengan diklat yang pernah dilakukan saja, agar tujuan pegawai maupun organisasi untuk terus menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi bisa tercapai; (2) Pimpinan harus memberikan motivasi atau dorongan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan di perusahaan tanpa adanya keterpaksaan dari pegawai tersebut. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan kemampuan pegawai dalam menjalani pekerjaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam pembahasan di atas, secara umum dapat disimpulkan sebagai berikut.

- 1) Hasil analisis SEM dengan pendekatan PLS menunjukkan bahwa pada model 1 pengaruh langsung (*direct effect*), pendidikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,29 dan nilai T-statistik sebesar 3,51 (lebih besar dari T-tabel). Begitu pula dengan pelatihan yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,53 dan nilai T-statistik sebesar 6,12 (lebih besar dari T-tabel). Sementara itu, model 2 pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, di mana nilai koefisien jalur sebesar 0,28 dengan nilai T-statistik 3,40 (lebih besar dari nilai T-tabel). Hal serupa untuk pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,54 dan nilai T-statistik sebesar 6,86 (lebih besar dari T-tabel). Begitu pula pelatihan terhadap pendidikan melalui kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,29 dengan nilai T-statistik sebesar 3,66 (lebih besar dari T-tabel). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

- 2) Faktor dominan yang mempengaruhi pendidikan di PT Telkom Jakarta Selatan adalah pendidikan perusahaan (X1.2.2 dan X1.2.12), sedangkan pelatihan memiliki faktor pengaruh dominan, yaitu manajerial (X2.5.3), dan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Jakarta Selatan adalah kualitas kerja (Y6.1 dan Y6.2).

## Saran

Berdasarkan simpulan di atas maka secara umum saran yang dapat direkomendasikan adalah sebagai berikut.

- 1) Pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai maka pelatihan dan pendidikan harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu pegawai.
- 2) Berdasarkan hasil dari PLS, yang paling dominan adalah pelatihan, maka pelatihan tersebut harus dirancang sesuai dengan analisis kebutuhan, pelaksanaan dan evaluasi.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Keberhasilan penulisan jurnal ilmiah manajemen ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: (1) Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Ma'arif, M.Eng. selaku dosen pembimbing pertama, 2) Dr. Sukiswo Dirjosuparto. selaku dosen pembimbing kedua, (3) Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M. selaku dosen penguji luar komisi pada ujian tesis, dan (4) Ir. Heru Mirzah, M.M. selaku pembimbing di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta Selatan yang telah membimbing dan membantu selama pengumpulan data.

Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan teman-teman yang selama ini turut membantu menyelesaikan penelitian tesis ini.

## DAFTAR PUSTAKA

<sup>1</sup>Edison, E. 2010. *Human Resource Development: Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Alfabeta. 165 hlm.

<sup>2</sup>Republik Indonesia. 2000. Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS)*. Lembaran Negara RI Tahun 2000, No. 121. Jakarta: Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia.

<sup>3</sup>Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama. 186 hlm.

<sup>4</sup>Gomes dan Faustino C. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Andi Offset. 150 hlm.

<sup>5</sup>Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 130 hlm.

<sup>6</sup>Sulistiyani A.T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: PT Graha Ilmu. 150 hlm.

<sup>7</sup>Mangkuprawira, S. 2004. *Horison Bisnis, Manajemen & Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB Press. 130 hlm.

<sup>8</sup>Yuni, U. 2011. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali di Surabaya*. Tesis, Program Pascasarjana. Jawa Timur: Universitas Pembangunan Nasional.

<sup>9</sup>Notoatmodjo, S. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 130 hlm.

<sup>10</sup>PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jakarta Selatan. 2003. *Pola Pendidikan dan Pelatihan di Divre II PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk*. Jakarta: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. 200 hlm.

<sup>11</sup>Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 150 hlm.

<sup>12</sup>Utari. 2010. *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang*. Skripsi, Program Strata Satu. Jawa Timur: Universitas Pembangunan Nasional.

<sup>13</sup>Matutina. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rhinneka Cipta. 100 hlm.

<sup>14</sup>Sedarmayanti. 2008. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung (ID): Bandar Maju

## Acuan yang Lain

Wiyono, G. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.00 dan SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. 510 hlm.

