

KODE/NAMA RUMPUN ILMU : 571 / MANAJEMEN

LAPORAN
PENELITIAN FUNDAMENTAL
(KEILMUAN)



**Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk
Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan
Universitas Terbuka**

Etty Susanty, SE,M.Si
Ekonomi/Manajemen
Universitas Terbuka

Helmiatin, SE.M.Si
Ekonomi/Manajemen
Universitas Terbuka

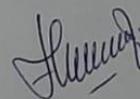
UNIVERSITAS TERBUKA
2019

**LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN PENELITIAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS TERBUKA**

- | | | | | |
|---|---|------------------------------|---|--|
| 1 | a | Judul Penelitian | : | Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan Universitas Terbuka |
| | b | Skema Penelitian | : | Fundamental |
| 2 | | Ketua Peneliti | | |
| | a | Nama Lengkap&Gelar | : | Etty Susanty, SE.,M.Si |
| | b | NIP/NIDN | : | 19750524 200501 2001/ 0024057508 |
| | c | Golongan Kepangkatan | : | Penata/IIIc |
| | d | Jabatan Akademik | : | Lektor |
| | e | Fakultas | : | Ekonomi |
| | f | Program Studi | : | Manajemen |
| | g | Unit Kerja | : | UPBJJ-UT Layanan Luar Negeri |
| 3 | | Anggota Peneliti | | |
| | a | Jumlah | : | 1 |
| | b | Nama Anggota | : | Helmiatin, SE.,M.Si |
| | c | NIP/NIDN | : | 197804262002122003/0026047801 |
| | d | Fakultas | : | Ekonomi |
| | e | Program Studi | : | Manajemen |
| | f | Unit Kerja | : | Fakultas Ekonomi |
| 4 | a | Tahun Penelitian | : | 2019 |
| | b | Lama Penelitian | : | 9 Bulan (Sembilan Bulan) |
| 5 | | Biaya Penelitian | | |
| | a | Diusulkan | : | Rp. 30.000.000,- (Tiga Puluh Juta Rupiah) |
| | b | Disetujui | : | |
| 6 | | Sumber Biaya | : | DIPA |
| 7 | | Pemanfaatan Hasil Penelitian | | |
| | a | Seminar | : | Nasional/Internasional |
| | b | Jurnal | : | UT/Nasional |

Tangerang Selatan, 25 November 2019

Ketua Peneliti,

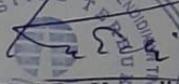


Etty Susanty, SE.,M.Si
NIP. 19750524 200501 2001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi


Prof. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
NIP. 197208242000121001

Menyetujui,
Ketua LPPM


Prof. Dr. Karnedi, M.A.
NIP. 196405081999031002

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan	i
Daftar Isi	ii
Bab I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang	1-3
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	4
Bab II Tinjauan Pustaka	
2.1 Pelatihan.....	5-7
2.2 Semangat Kerja.....	7-9
2.3 Kinerja	10-11
2.4 Penelitian Terdahulu.....	11-12
Bab III Metodologi Penelitian	
3.1 Jenis dan Sumber data	13
3.2 Kerangka Pemikiran Konseptual	13
3.3 Hipotesa Penelitian.....	13
3.4 Waktu dan Lokasi	14
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	15
3.6 Penentuan Jumlah Sampel dan Metode Penarikan Sampel.....	16
3.7 Metode Analisis.....	17-18
Bab IV Hasil dan Pembahasan	
4.1 Karakteristik Responden	19-21
4.2 Hasil Analisis Partial Least Square (PLS)	21-33
Bab V Kesimpulan dan Saran	
5.1 Kesimpulan	34
5.2 Saran	34
Daftar Pustaka	35-36
Lampiran-lampiran	37-42

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain seperti mesin, modal, material, dan metode. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan yang terlatih pada bidangnya.

Kontribusi karyawan bagi organisasi sangat dominan, karena karyawan adalah penghasil kerja bagi organisasinya. Hal ini berarti adalah setiap pekerjaan dalam organisasi selalu dilaksanakan oleh karyawan. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan sehingga perlu adanya balas jasa terhadap karyawan sesuai dengan sifat dan keadaannya. Selain memberikan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan, seorang karyawan perlu juga diperlakukan dengan baik agar karyawan tetap bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Pimpinan organisasi dituntut untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan memandang mereka sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan baik materi maupun non materi. Pimpinan organisasi juga perlu mengetahui, menyadari dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Di sisi lain, karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersemangat agar mampu menghadapi persaingan, dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Menurut Hasibuan (2008) organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, namun yang lebih penting adalah mereka bersedia bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semangat kerja karyawan sangat penting dalam

menunjang tercapainya tujuan organisasi. Meski demikian, pengaruh semangat kerja terhadap pencapaian tujuan organisasi terjadi secara tidak langsung. Bila karyawan memiliki semangat yang rendah, maka tingkat prestasi kerjanya pun akan rendah/turun. Namun sebaliknya meningkatnya semangat kerja akan menambah kesetiaan karyawan kepada organisasi untuk tetap mengabdikan dirinya kepada organisasi. Dengan kata lain karyawan tidak akan memiliki niat untuk berpindah kerja. Sumber daya manusia yang berkompeten merupakan asset yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan sehingga perusahaan memperhatikan latar belakang pendidikan karyawannya. Selain mengandalkan latar belakang pendidikan perusahaan memberikan pelatihan kepada para karyawan agar dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas serta memiliki keterampilan dan keahlian dalam menjalankan tugas pelayanan kepada tamu. Pelatihan tersebut dibutuhkan oleh seluruh karyawan untuk mengikuti perkembangan zaman tentang dunia pendidikan yang semakin berkembang. Diharapkan pengaruh pelatihan yang didapat oleh karyawan dapat mengembangkan sumber daya manusia didalam pengembangan perguruan tinggi sehingga diharapkan kedepannya akan meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan.

Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi diselenggarakan dengan sistem terbuka. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi dapat menyelenggarakan program akademik, profesi, dan/atau vokasi. Peran SDM dalam penyelenggaraan perguruan tinggi sangat penting. Begitu juga SDM yang adalah di Universitas Terbuka (UT) dimana SDM harus memberikan layanan kepada mahasiswa secara langsung dan tidak langsung. Apalagi UT merupakan perguruan tinggi negeri jarak jauh dimana hampir sebagian pelayanan kepada mahasiswa menggunakan media. Disini peran SDM yang kompetitif dan sesuai dengan kompetensi yang sesuai harus dapat melayani dari semua lini.

Berdasarkan pemikiran latar belakang diatas maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul: **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan Universitas Terbuka (UT)”**. Dalam penelitian ini akan menggali berbagai informasi yang sekiranya bermanfaat bagi karyawan UT dalam menjalankan tugas sebagai pengaruh setelah mengikuti pelatihan

dan pengembangan SDM dikaitkan dengan semangat kerja dan kinerja karyawan. Selain itu memberikan masukan bagi para pucuk pimpinan UT berkaitan dengan diadakannya pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan selama ini

Penelitian M. Alwi, Andy S & Risnashari (2016) tentang pengaruh semangat kerja pegawai terhadap keefektifan organisasi Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Makassar menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara semangat kerja pegawai terhadap keefektifan organisasi UPBJJ-UT Makassar dengan nilai koefisien korelasi X dan Y masing-masing sebesar 0,94 dan 0,92 dengan persamaan regresi $Y=1,88+0,550x$ dimana setiap kenaikan skor pada semangat kerja pegawai (X) sebesar 1 unit akan diikuti oleh kenaikan keefektifan organisasi (Y) sebesar 0,550 unit pada arah positif dengan konstanta sebesar 1,88.

1.2.Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah penelitian ini yakni;

1. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT
2. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan UT
3. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja
4. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan UT
5. Semangat kerja karyawan UT berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT

1.3.Tujuan dan Manfaat penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap semangat kerja karyawan
2. Menganalisis pengembangan SDM terhadap semangat kerja karyawan
3. Menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan bagi pimpinan untuk melihat apakah pelatihan yang selama ini dilakukan efektif dan apa pengaruhnya terhadap semangat dan kinerja karyawan selama ini.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini tentang kompensasi sebagai motivator peningkatan terhadap kinerja karyawan. Ada 4 (Empat) variabel yang akan diteliti yakni, pelatihan, pengembangan SDM, semangat kerja dan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pelatihan

Pelatihan mempertimbangkan area penerapan penelitian psikologi yang membantu menambah kesejahteraan manusia, kinerja perusahaan secara keseluruhan, pengaturan kerja, peningkatan efisiensi dan manajemen skil secara mandiri pada peserta pelatihan dapat menghasilkan kinerja yang konsisten (Beker & Huselid, 1998). Ramdas dan Elliot (2012) menyarankan bahwa solusi praktis untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan memanjakan mereka kedalam program-program pelatihan yang memelihara dan mengembangkan mereka. Sahinidis and Bouris (2008), mendefinisikan pelatihan sebagai sesuatu yang disengaja dan direncanakan secara praktis oleh manajemen sumber daya manusiayang menghasilkan peningkatan kinerja karyawan.

Adapun tujuan pelatihan adalah sebagai berikut;

1. Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan SDM, pelatih memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
2. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional.
4. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
5. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
6. Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.

Adapun manfaat dari pelatihan adalah sebagai berikut;

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk
2. Meningkatkan produktivitas
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan

4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

Jenis Pelatihan Pengembangan SDM adalah;

1. ***Pelatihan Keahlian (Skill Training)***

2. ***Pelatihan Ulang***

Pelatihan yang memberikan para karyawan keahlian yg mereka butuhkan ntuk menghadapi tuntutan kerja yag berubah-ubah.

3. ***Pelatihan Lintas Fungsional***

Pelatihan karyawan lintas bidang yang tidak sesuai jobdesk sebelumnya.

4. ***Pelatihan Tim***

Sekelompok individu menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja

5. ***Pelatihan Kreatifitas***

Tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebass mungkin yng berdasar pada penilaian rasional

Adapun tahap pelatihan SDM adalah sebagai berikut;

1. ***Penentuan kebutuhan pelatihanSDM***

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan SDM ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui data atau menentukan apakah perlu tidaknya dilakukan pelatihan SDM dalam organisasi tersebut.

2. ***Mendesain program pelatihan SDM***

Ketepatan metode pelatihan SDM tergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan.

3. ***Evaluasi efektifitas program pelatihan SDM***

Pelatihan SDM harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan SDM dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan dari keterampilan setiap pekerja. Tujuan dari tahap ini adalah untuk

menguji apakah pelatihan SDM tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan

Teknik Pelatihan sebagai berikut;

1. Metode Praktis (*On Job Training*)

Metode Pelatihan yang langsung ditangani oleh supervisi/pimpinan perusahaan.

2. Metode Simulasi

Dengan metode ini karyawan peserta latihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.

Contoh Metode Simulasi : Metode Studi Kasus, Permainan Rotasi Jabatan, Permainan Bisnis.

2.2 Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1992), semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisahpisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja. Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti absensi dan selanjutnya akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan. Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Determinan Semangat Kerja Zainun (1991) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah ;

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.

3. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jarih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam perjalanan.

Menurut Nawawi (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah;

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang
3. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang
Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi.

Menurut Nitisemito (1992), indikasi-indikasi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. Rendahnya produktivitas kerja Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.
2. Tingkat absensi yang naik atau tinggi Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan

demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

3. *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.
4. Tingkat kerusakan yang meningkat Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.
5. Kegelisahan dimana-mana Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.
6. Tuntutan yang sering terjadi Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspada tuntutan secara massal dari pihak karyawan.
7. Pemogokan Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berujung ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

Sebaliknya ada beberapa penyebab rendahnya semangat kerja karyawan. Hal ini terkait dengan kurang diperhatikannya pengaturan kerja mengenai disiplin kerja, kondisi kerja dan kekurangan tenaga kerja yang terampil dan ahli dibidangnya. Steers et al. (1995) mengemukakan mengapa seseorang tenaga kerja tidak menyukai pekerjaannya sendiri, yaitu :

1. Pekerjaan yang terpecah-pecah
2. Kerja yang berulang-ulang
3. Terlalu sedikit menggunakan keterampilan
4. Daur kerja pendek

5. Kerja remeh serta tidak adanya dukungan sosial

Item Pengukuran Semangat Kerja Berikut ini adalah cara pengukuran tingkat semangat kerja karyawan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diadaptasi dari buku Saifuddin Azwar (2002) yang berjudul Penyusunan Skala Psikologi.

2.3 Kinerja

Kinerja seringkali diasumsikan dengan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja berasal dari kata *performance* berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "entries" yaitu; (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurkan tanggungjawab (*to execute or complete an understaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja didefinisikan sebagai salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai '*thing done*' dalam satuan organisasi. Kinerja hakekatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999). Kinerja disebut juga dengan prestasi kerja. Menurut Swasto (2011) Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok kerja dalam usahanya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kinerja dapat diukur dengan:

1. Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja, diukur kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan pekerja dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
5. Faktor kehadiran, yaitu melihat aktivitas pekerja di dalam kegiatan-kegiatan rutin kantor, rapat-rapat atau kehadiran di tengah-tengah klien yang membutuhkannya.
6. Faktor kerjasama, melihat bagaimana pekerja dapat bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Ma'rifah (2004).

Sementara itu, Lembaga Administrasi Negara (2000) menegaskan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Keduanya menganggap, bahwa kinerja merupakan parameter bagi pengukuran akuntabilitas bagi individu sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Baik keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Menurut Guritno dan Waridin (2015) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut;

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai pelatihan, semangat kerja dan kinerja diantaranya seperti tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Leonardo Agusta dan Eddy Mardiono Sutanto (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		Karyawan CV Hagon Surabaya	signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja
2.	Daniel Arfan Aruan (2013)	Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Sucofindo Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel pelatihan (X1), motivasi (X2) terhadap variabel dependen kinerja (Y)
3.	Sulaefi (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan	Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan dan pengembangan SDM meningkat maka disiplin kerja akan meningkat pula.
4.	Falola, et.al (2014)	<i>Effectivenee of Training and Development on Employees Performance and Organization Competitivenee in The Nigerian Banking Industry</i>	Ada hubungan kuat antara pelatihan dan pengembangan SDM, kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif
5.	Tahir, et.al (2014)	<i>The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity: A case Study of United Bank Limited Pshawar City, Pakistan</i>	Ada hubungan yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan, kinerja dan produktivitas karyawan
6.	Diah & Ajlouni (2015)	<i>The Influence of Training Employee's , Performance, Organizational Commitment and Quality of Medical Service at Jordanian Private Hospital</i>	Ada hubungan yang kuat antara komponen pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dan juga pengaruh pelatihan karyawan terhadap kualitas layanan medis dan komitmen organisasi. Pengaruh paling besar adalah pelatihan karyawan dengan kualitas layanan medis dan pengaruh paling rendah adalah komitmen organisasi

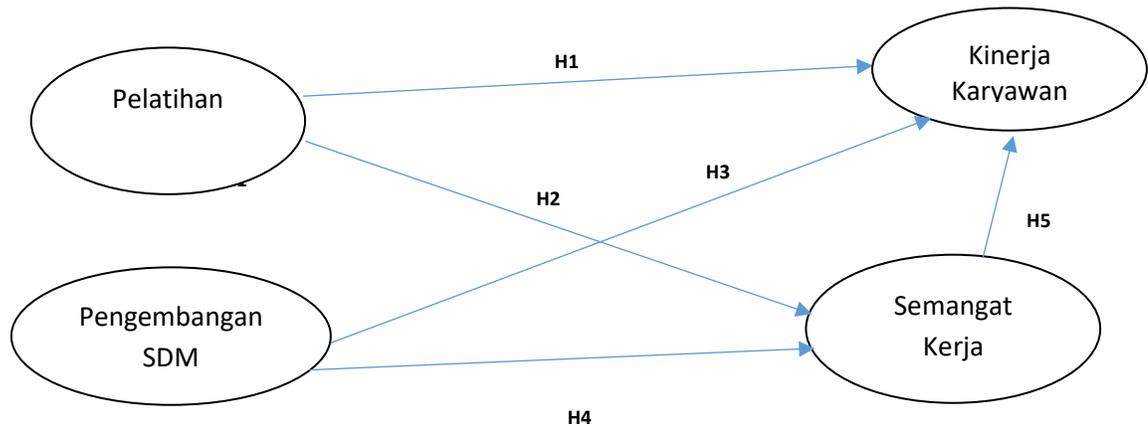
BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner dan wawancara kepada para responden. Sumber data berasal dari responden yakni para karyawan UT.

3.2 Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan kajian pustaka dan permasalahan, maka ada 4 variabel yang diukur dalam penelitian.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian

3.3 Hipotesa Penelitian

Sesuai latar belakang masalah, perumusan masalah, dan telaah pustaka seperti yang telah diuraikan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Hipotesis pertama (H1)

Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT

2. Hipotesis Kedua (H2)

Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan UT

3. Hipotesis ketiga (H3)

Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja

4. Hipotesis keempat (H4)

Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan UT

5. Hipotesis kelima (H5)

Semangat kerja karyawan UT berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT

3.4 Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di 3 kantor UPBJJ-UT yakni UPBJJ-UT Bogor, UPBJJ-UT Bandung dan UPBJJ-UT Bali. Pertimbangan mengambil sampel 3 UPBJJ-UT ini adalah mewakili 2 UPBJJ-UT dibagian Barat dan satu UPBJJ-UT dibagian Timur. Alasan sampel diambil di UPBJJ-UT yang terjauh dan terdekat karena alasan dana perjalanan hanya 30% dari total pengajuan. Jadi dipilihlah daerah Bogor, Bali dan Bandung sebagai sampel. Penelitian ini direncanakan akan dilakukan pada bulan Maret sampai September 2019.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode survei. Obyek penelitian ini adalah pegawai UT. Pengumpulan data dilakukan dengan pembagian kuesioner kepada karyawan UT. Pengisian kuesioner dilakukan karyawan UT dengan cara mengisi sendiri. Pengumpulan data primer melalui kuesioner dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan mengenai kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual dan kinerja. Baik pertanyaan mengenai kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual maupun pertanyaan mengenai kinerja disediakan jawaban yang menggunakan skala Likert. Skala ini merupakan skala jawaban kesukaan. Adapun skala Likert yang diberikan adalah seperti Tabel 3.2.

Tabel 3.2.
Skor skala likert

No	Pilihan Pernyataan	Nilai
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Netral (N)	3
4.	Setuju (S)	4
5.	Sangat Setuju (SS)	5

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian sosial. Cara penilaian terhadap hasil jawaban kuesioner dengan skala likert dilakukan dengan rumus :

$$\bar{X} = \frac{\sum(\text{skor} \times f_i)}{n}$$

Setelah memperoleh rataan skor dari masing-masing pertanyaan, kemudian dihitung skor rataan akhir dengan rumus :

$$\bar{X}_{Total} = \frac{\sum \bar{X}}{\sum \text{Pernyataan}}$$

Keterangan :

\bar{X} = Skor rataan pernyataan

f_i = frekuensi yang memiliki pernyataan ke – i

n = jumlah responden

\bar{X}_{Total} = skor rataan akhir

3.6 Penentuan Jumlah Sampel dan Metode Penarikan Sampel

Teknik penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan *probabilitas stratified random sampling*. Pengambilan sampel metode ini dilakukan secara *stratified*, artinya dibentuk strata, tingkatan, atau kelompok. Dengan kata lain populasi dibagi terlebih dahulu menjadi tingkatan atau kelompok yang berbeda. Selanjutnya sampel ditarik secara random dari setiap kelompok, sehingga

bisa meliputi setiap strata yang berbeda untuk mewakili populasi secara keseluruhan. Penentuan jumlah sampel setiap golongan dengan cara proporsi, yaitu;

$$n_i = \frac{n}{N} \times N_i$$

Keterangan:

n_i =Jumlah sampel per kelompok karyawan berdasarkan golongan

n = Total sampel

N =Jumlah populasi karyawan UT

N_i =Jumlah populasi karyawan UT (UPBJJ-UT Bandung, Bali dan UT Pusat)

Dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dimana besarnya ukuran sampel untuk metode analisis SEM dengan PLS adalah 30 – 100 .

Jadi total sampel yang dibutuhkan dengan menggunakan PLS hanya sebanyak 81 orang. Terdiri dari 30 responden UPBJJ-UT Bandung, 30 responden UPBJJ-UT Bogor dan 21 responden UPBJJ-UT Bali.

3.7 Metode Analisis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance* Secara teknis SEM dibagi dalam 2 (dua) kelompok yaitu SEM berbasis kovarian yang diwakili oleh LISREL dan SEM *variance* atau sering disebut *Component Based* SEM yang mempergunakan *software* SmartPLS dan PLS Graph. Perbedaan utama antara *Covariance Based* SEM dan *Component Based* SEM dengan PLS (yang selanjutnya akan disebut sebagai *Variance based* dengan PLS) adalah pada *Covariance Based* SEM model yang dianalisis harus dikembangkan berdasarkan pada teori yang kuat dan bertujuan untuk mengkonfirmasi model dengan data empirisnya. Sedangkan *Variance based* dengan PLS lebih menitikberatkan pada model prediksi sehingga dukungan teori yang kuat tidak begitu menjadi hal terpenting. *Covariance Based* SEM lebih bertujuan memberikan pernyataan tentang hubungan kausalitas atau memberikan deskripsi mekanisme hubungan kausalitas (sebab-akibat). Sedangkan *Component Based* SEM dengan PLS bertujuan mencari hubungan linear prediktif antar variabel.

Ghozali (2008) mengemukakan bahwa masalah yang muncul dalam penggunaan *Covariance Based SEM* antara lain : (1) terjadinya *improper solution* karena adanya nilai variance yang negatif (*Heywood case*), (2) *factor indeterminacy* yang mengakibatkan program tidak memberikan hasil analisis karena model *unidentified*, dan (3) *Non-covergence algorithm*. Jika hal ini terjadi maka tujuan penelitian diturunkan, tidak lagi mencari hubungan kausalitas antara variabel menjadi hubungan linear prediktif optimal. Pada Tabel 12 menunjukkan perbedaan SEM Lisrel dengan SEM PLS. Selain itu juga pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). PLS merupakan metode analisis *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi, jumlah sampel kecil dan residu distribusi. Walaupun PLS juga dapat digunakan untuk mengonfirmasi teori, tetapi juga untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten. Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan *Component Based SEM* (PLS) lebih unggul pertama, bila terjadi masalah *improper solution*, *factor indeterminacy*, *Non-covergence algorithm* maka kita tidak perlu menurunkan tujuan penelitian dari hubungan kausalitas antara variabel menjadi hubungan linear prediktif optimal. Kedua, besarnya sample yang dipakai minimal direkomendasikan berkisar dari 30 sampai 100 sampel. Ketiga, *distribution free* artinya dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio. Berdasarkan keunggulan tersebut maka penelitian ini menggunakan *Component Based SEM* dengan PLS sebagai alat pengolahan dan analisis data. Pertimbangan lain mengapa menggunakan *Component Based SEM* dengan PLS sebagai alat pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini adalah sudah terlalu banyak penelitian-penelitian menggunakan *Covariance Based SEM* yang kemungkinan bisa terjadi masalah seperti *improper solution*, *factor indeterminacy*, *Non-covergence algorithm*.

Ada beberapa langkah-langkah apabila menggunakan metode PLS ini yakni sebagai berikut;

1. Merancang model struktural atau *inner model*. *Inner model* merupakan model yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten atau bisa juga dikatakan *inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan substantive theory.
2. Merancang model pengukuran atau *outer model*. *Outer model* merupakan model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikato- indikatornya atau bisa dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

3. Mengkontruksi diagram jalur dari tiap variabelnya.

4. Mengkonversi diagram jalur ke persamaan.

5. Pendugaan parameter yakni:

a. *Weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten

b. Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten (koefisien jalur) dan antara variabel laten dengan indikatornya (*loading*)

c. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

d. Metode estimasi PLS: OLS dengan teknik iterasi

e. *Interaction variable*

Pengukuran untuk variabel moderator, dengan teknik : menstandarkan skor indikator dari variabel laten yang dimoderasi dan yang memoderasi, kemudian membuat variabel laten interaksi dengan cara mengalikan nilai standar indikator yang dimoderasi dengan yang memoderasi.

f. *goodness of fit* yakni:

1) *Outer model* refleksif :

a) *Convergent validity*

Nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, untuk jumlah indikator dari variabel laten berkisar antara 3 sampai 7.

b) *Discriminant validity*

Nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0.50.

c) *Composite reliability*

Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit (ρ_c) adalah ≥ 0.6 , walaupun bukan merupakan standar absolut.

2) *Outer model* formatif :

Outer model formatif dapat dievaluasi berdasarkan pada *substantive contentnya* yaitu dengan melihat signifikansi dari *weight*.

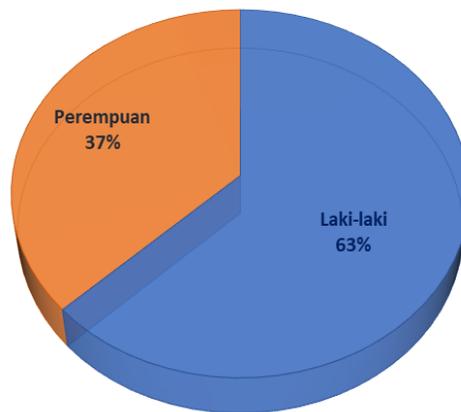
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Responden di dalam penelitian ini terdiri dari karyawan di lingkungan UPBJJ-UT Bogor, Bandung dan Bali. Jumlah responden sebanyak 81 orang yang terdiri dari 30 staf UPBJJ-UT Bogor, 30 staf UPBJJ-UT Bandung dan 21 staf UPBJJ-UT Bali. Untuk analisis karakteristik sebagai berikut.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa responden sebagian besar berjenis kelamin pria sebanyak 63% dan responden wanita sebanyak 37% dari jumlah responden 81 orang terlihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia dapat mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Usia seorang karyawan sangat menentukan kinerja secara keseluruhan. Karyawan dengan usia yang relatif masih muda akan mempunyai kemampuan fisik yang lebih baik daripada karyawan yang lebih tua. Akan tetapi seorang karyawan yang sudah berusia lebih tua akan mempunyai pengalaman yang tidak dimiliki oleh karyawan yang masih berusia muda. Oleh karena itu akan lebih baik apabila perusahaan

mengabungkan atau memadukan karyawan berusia tua dengan usia muda. Data mengenai komposisi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Gambar 4.2.

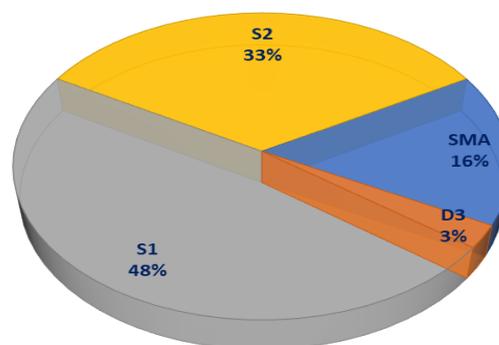


Gambar 4.2. Komposisi Responden Berdasarkan Usia
Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Penelitian ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar berumur >51 tahun sebanyak 43%, diikuti dengan responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 20% selanjutnya responden dengan usia 31-40 tahun sebesar 19% dan usia 20-30 tahun sebanyak 18%.

4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Secara umum tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini peneliti membatasi hanya pada pendidikan formal yang pernah ditempuh oleh responden. Dari penelitian terhadap 81 orang responden yang diteliti didapatkan pendidikan responden sebagai berikut :

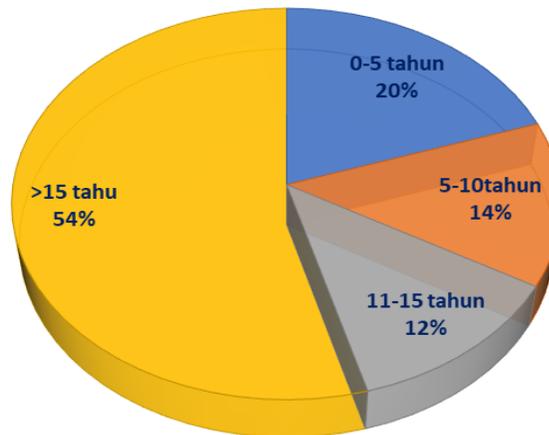


Gambar 4.3. Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dikelompokkan menjadi 7 kelompok, yaitu : SD, SMP, SMA, D3, S1, S2 dan S3. Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1 yaitu sebesar 48% dari 81 responden (Gambar 4.3).

4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja

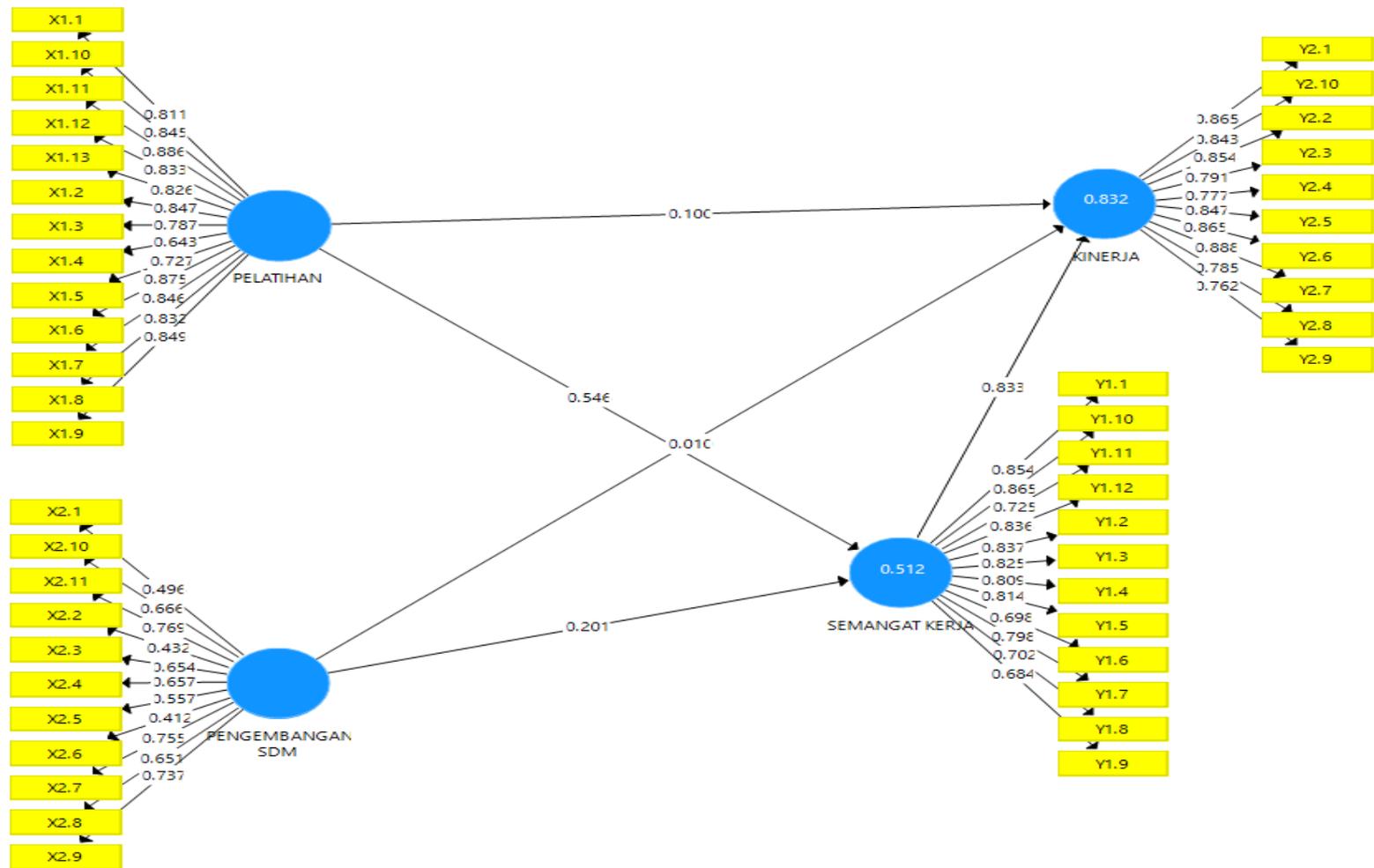
Masa kerja erat dihubungkan dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Lamanya masa kerja pada umumnya berkaitan dengan tingkat loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Data mengenai komposisi responden menurut masa kerja dapat dilihat pada Gambar 4.4 Pada Gambar 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden telah memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun yaitu sebesar 54% dari 81 responden, kemudian diikuti dengan karyawan yang memiliki masa kerja 5-10 tahun sebesar 14% dan sebanyak 12% dengan masa kerja diantara 11-15 tahun serta 20% reponden dengan masa kerja 0-5 tahun.



Gambar 4.4. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja
Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

4.2. Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan program smartPLS 3.0. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.5. Outer Model sebelum dilakukan pen-drop-an indikator (sumber : hasil data primer yang diolah smartPLS, 2019)

4.3.1 Evaluasi Outer Model

Pada penjelasan sebelumnya, bahwa variabel laten pelatihan, pengembangan SDM, kinerja dan semangat kerja berbentuk reflektif. Menurut Ghazaly (2008) bahwa untuk evaluasi *outer model-refleksi* dilakukan berdasarkan 3 (tiga) kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* (Tabel 4.1).

Tabel 4.1 Kriteria dan Standarisasi dalam Evaluasi *Ouer Model – Refleksi*

Kriteria	Standar	Keterangan
<i>Converge validity</i> (Reliabilitas indikator)	Nilai <i>loading</i> > 0.50	Menilai kekuatan indikator dalam merefleksikan variabel laten Chin (1998) menyatakan jika < 0.50 maka indikator harus di drop
<i>Discriminat validity</i>	Nilai <i>cross loading</i> korelasi indikator ke variabel latennya lebih besar dari variabel laten-laten lain	Mengukur ketepatan model refleksi
<i>Composite reliability</i> (ρ_c)	$\rho_c > 0,6$	kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik

4.3.1.1 *Convergent Validity* (Reliabilitas Indikator)

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai outer loading > 0,6. Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini:

Tabel 4.2 Outer Loading Tahap Pertama

Konstruk	Indikator	Outer Loading
Pelatihan	X1.1	0.811
	X1.2	0.847
	X1.3	0.787
	X1.4	0.643
	X1.5	0.727
	X1.6	0.875
	X1.7	0.846
	X1.8	0.832
	X1.9	0.849
	X1.10	0.845
	X1.11	0.886
	X1.12	0.833
	X1.13	0.826
Pengembangan SDM	X2.1	0.496*
	X2.2	0.432*
	X2.3	0.654
	X2.4	0.657
	X2.5	0.557*
	X2.6	0.412*
	X2.7	0.755
	X2.8	0.651
	X2.9	0.737
	X2.10	0.666
	X2.11	0.769
Semangat Kerja	Y1.1	0.854
	Y1.2	0.837
	Y1.3	0.825
	Y1.4	0.809
	Y1.5	0.814
	Y1.6	0.698

Konstruk	Indikator	Outer Loading
	Y1.7	0.798
	Y1.8	0.702
	Y1.9	0.684
	Y1.10	0.865
	Y1.11	0.725
	Y1.12	0.836
Kinerja	Y2.1	0.865
	Y2.2	0.854
	Y2.3	0.791
	Y2.4	0.777
	Y2.5	0.847
	Y2.6	0.865
	Y2.7	0.888
	Y2.8	0.785
	Y2.9	0.762
	Y2.10	0.843

* Indikator yang tidak valid

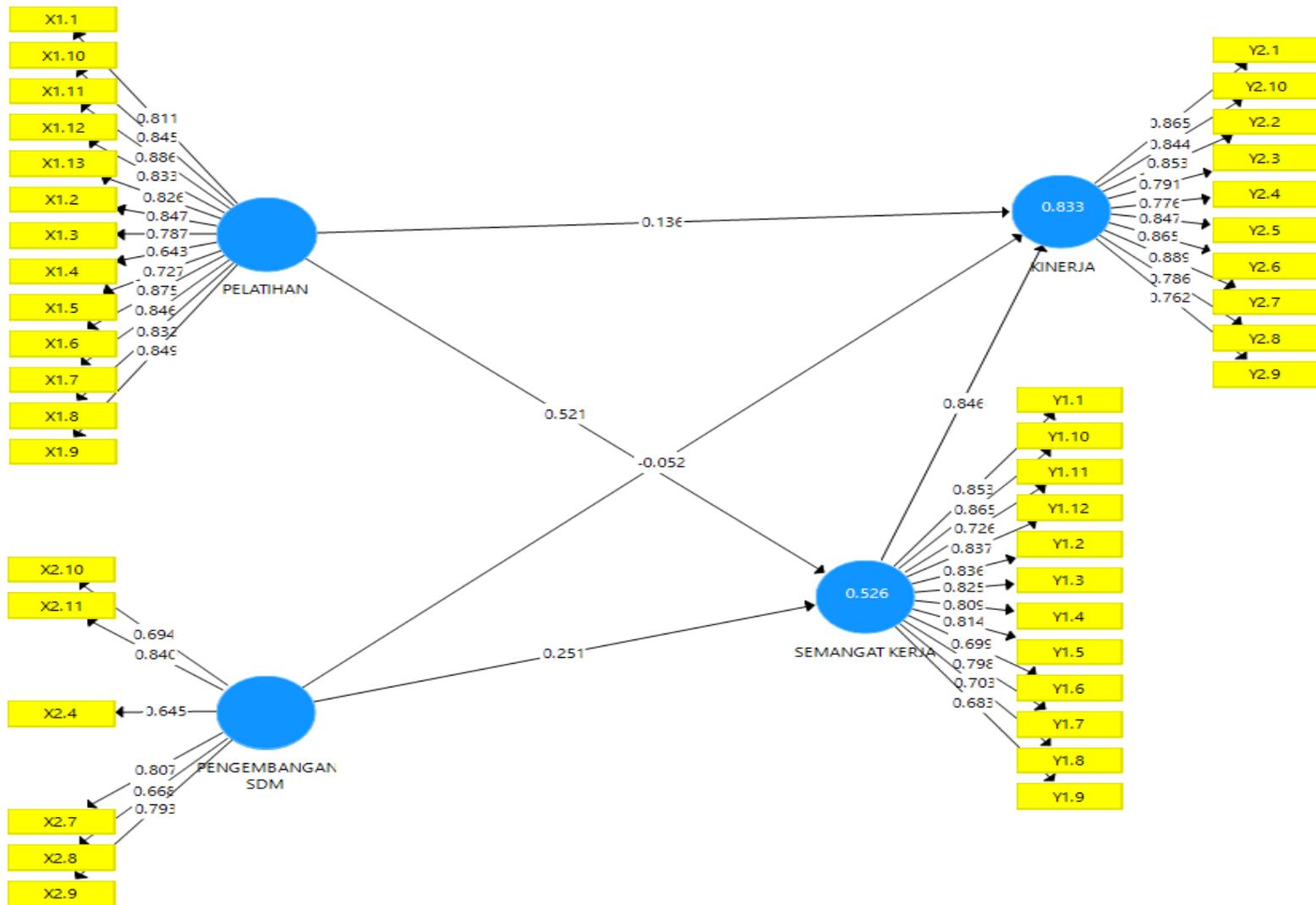
Tabel 4.3 Outer Loading Tahap Kedua

Konstruk	Indikator	Outer Loading
Pelatihan	X1.1	0.811
	X1.2	0.847
	X1.3	0.787
	X1.4	0.643
	X1.5	0.727
	X1.6	0.875
	X1.7	0.846
	X1.8	0.832
	X1.9	0.849
	X1.10	0.845
	X1.11	0.886
	X1.12	0.833
	X1.13	0.826
Pengembangan SDM	X2.3	0.580*
	X2.4	0.657
	X2.7	0.797
	X2.8	0.673
	X2.9	0.762
	X2.10	0.684
	X2.11	0.810
Semangat Kerja	Y1.1	0.853
	Y1.2	0.836
	Y1.3	0.825
	Y1.4	0.808
	Y1.5	0.814
	Y1.6	0.699
	Y1.7	0.798
	Y1.8	0.703
	Y1.9	0.683
	Y1.10	0.865
	Y1.11	0.726
	Y1.12	0.836
Kinerja	Y2.1	0.865
	Y2.2	0.853
	Y2.3	0.791
	Y2.4	0.777
	Y2.5	0.847
	Y2.6	0.865
	Y2.7	0.888
	Y2.8	0.786
	Y2.9	0.762
	Y2.10	0.843

* Indikator yang tidak valid

Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data di atas menunjukkan terdapat beberapa indikator variabel yang nilai outer loading-nya di bawah 0,6, sehingga

indikator- indikator tersebut dinyatakan tidak layak atau tidak valid untuk digunakan penelitian. Indikator dengan Outer loading di bawah 0,6 harus didrop sebelum melakukan analisis lebih lanjut.



Gambar 4.6. Outer Model setelah di drop beberapa Indikator yang tidak valid (sumber : hasil data primer yang dioleh *smartPLS*, 2019)

4.3.1.2 *Discriminant validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain . Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Tabel 4.4 Berikut ini adalah nilai *Cross Loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.4. Nilai *Cross Loading*

Indikator	Kinerja	Pelatihan	Pengembangan SDM	Semangat Kerja
X1.1	0.591	0.811	0.668	0.613
X1.10	0.588	0.845	0.593	0.629
X1.11	0.614	0.886	0.636	0.603
X1.12	0.604	0.833	0.640	0.554
X1.13	0.663	0.826	0.595	0.625
X1.2	0.581	0.847	0.624	0.627
X1.3	0.511	0.787	0.635	0.583
X1.4	0.344	0.643	0.441	0.341
X1.5	0.457	0.727	0.529	0.464
X1.6	0.658	0.875	0.673	0.671
X1.7	0.613	0.846	0.620	0.592
X1.8	0.533	0.832	0.540	0.546
X1.9	0.530	0.849	0.541	0.554
X2.10	0.544	0.561	0.694	0.551
X2.11	0.411	0.561	0.840	0.495
X2.4	0.361	0.519	0.645	0.375
X2.7	0.490	0.652	0.807	0.553
X2.8	0.328	0.389	0.668	0.350
X2.9	0.400	0.529	0.793	0.425
Y1.1	0.860	0.747	0.584	0.853
Y1.10	0.762	0.565	0.562	0.865
Y1.11	0.618	0.524	0.531	0.726
Y1.12	0.722	0.603	0.585	0.837
Y1.2	0.791	0.697	0.539	0.836
Y1.3	0.727	0.500	0.485	0.825
Y1.4	0.766	0.620	0.393	0.809
Y1.5	0.713	0.554	0.495	0.814
Y1.6	0.621	0.586	0.615	0.699
Y1.7	0.715	0.449	0.448	0.798
Y1.8	0.664	0.335	0.441	0.703

Indikator	Kinerja	Pelatihan	Pengembangan SDM	Semangat Kerja
Y1.9	0.598	0.369	0.247	0.683
Y2.1	0.865	0.643	0.539	0.851
Y2.10	0.844	0.607	0.490	0.754
Y2.2	0.853	0.598	0.548	0.764
Y2.3	0.791	0.476	0.438	0.645
Y2.4	0.776	0.575	0.558	0.637
Y2.5	0.847	0.562	0.464	0.753
Y2.6	0.865	0.565	0.519	0.802
Y2.7	0.889	0.693	0.507	0.821
Y2.8	0.786	0.510	0.362	0.761
Y2.9	0.762	0.501	0.401	0.705

Sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2018

Berdasarkan sajian data pada Tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.3.1.3 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha dari blok. Indikator yang mengukur konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian composite reliability dan cronbach's alpha dari Smart PLS.

Tabel 3. Composite Reliability

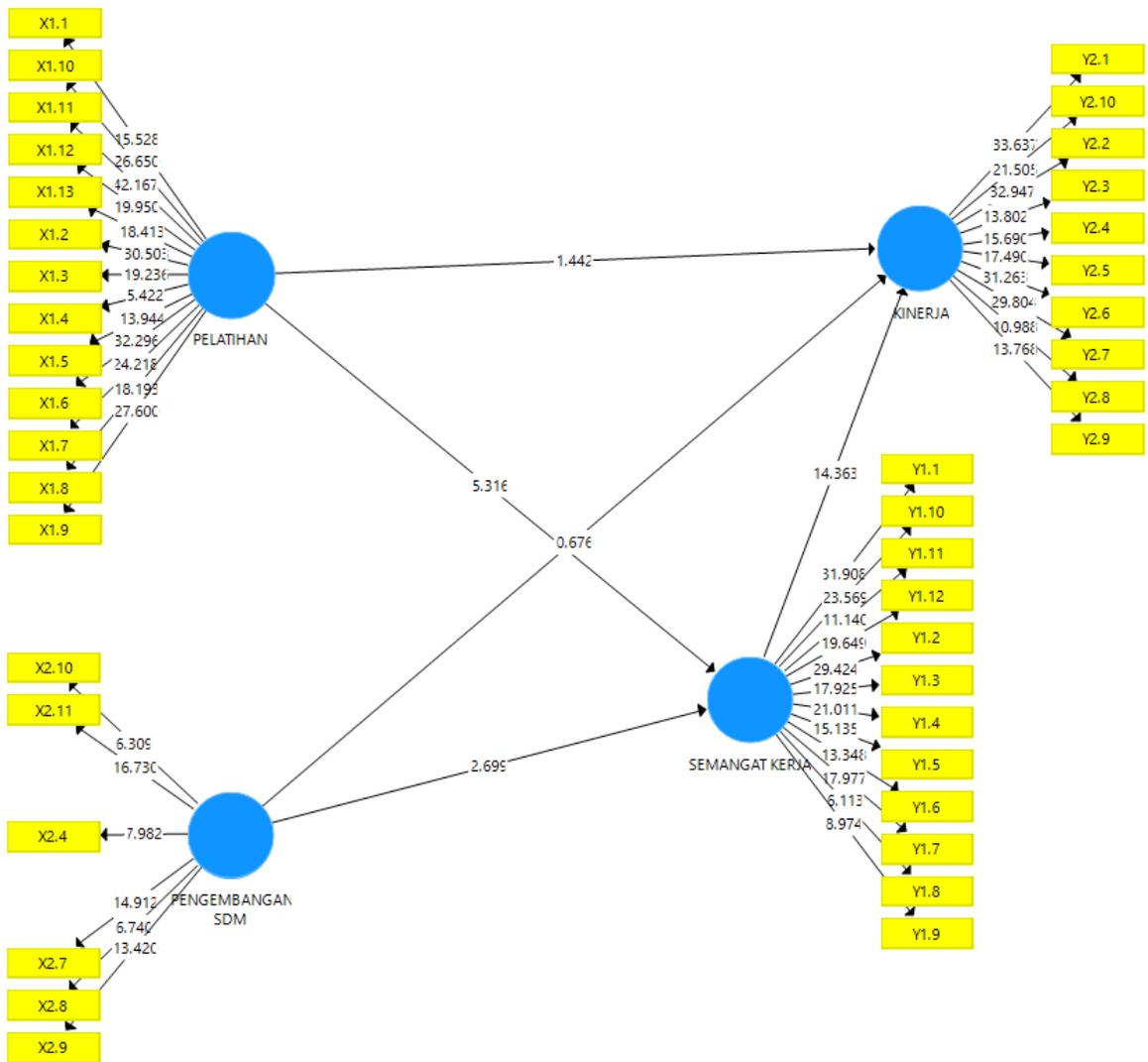
Konstruk	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kinerja	0.956	0.949
Pelatihan	0.963	0.958
Pengembangan SDM	0.881	0.838
Semangat Kerja	0.952	0.944

Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,60. Dari hasil output SmartPLS di atas semua konstruk memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.3.2 Evaluasi inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi

dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 4.7. Inner Model

4.3.2.1 Uji Kebaikan Model (Goodness of Fit)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 4.7 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel. 4 R-square

	R Square
SEMANGAT KERJA	0.526
KINERJA	0.833

Sumber : hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2019

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel Semangat kerja yang dipengaruhi oleh Pelatihan dan pengembangan SDM; dan variabel Kinerja yang dipengaruhi oleh Pelatihan, pengembangan SDM dan semangat kerja.

Tabel diatas menunjukkan nilai R-square untuk variabel Semangat kerja diperoleh sebesar 0,526, artinya bahwa kontribusi pelatihan dan pengembangan SDM hanya memiliki kontribusi sebesar 52,6%, sisanya sebesar 57,4 % dipengaruhi oleh faktor lain. Variabel Kinerja diperoleh sebesar 0,833, yang berarti artinya bahwa kontribusi pelatihann, pengembangan SDM dan semangat kerja memiliki kontribusi sebesar 83,3%, sisanya sebesar 16,7 % dipengaruhi oleh faktor lain

4.3.2.2 Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05. Berikut Tabel 5 hasil T-Statistics dan nilai P-Values:

Tabel 5 Hasil T-Statistics dan nilai P-Values

Hipotesis	Pengaruh	T Statistika	P Values	Hasil
H1	PELATIHAN -> KINERJA	1.442	0.153	Ditolak
H2	PELATIHAN -> SEMANGAT KERJA	5.316	0.000	diterima
H3	PENGEMBANGAN SDM -> KINERJA	0.676	0.501	ditolak
H4	PENGEMBANGAN SDM -> SEMANGAT KERJA	2.699	0.008	diterima
H5	SEMANGAT KERJA -> KINERJA	14.363	0.000	diterima

Hipotesis 1 : Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini diperkuat dengan hasil pengujian hipotesis satu yang ditolak karena pada hasil analisis diperoleh bahwa $t_{hitung} = 1.442$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 1.96$ dan nilai P-Values $> 0,05$ yakni $0,153$. Peningkatan pelatihan tidak diikuti peningkatan kinerja yang berarti. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 1 yang telah dirumuskan ditolak.

Hipotesa 2 : Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan UT

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, Hal ini diperkuat dengan hasil pengujian hipotesa dua yang diterima karena pada hasil analisis diperoleh $t_{hitung} = 5.316$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1.96$ dan nilai P-Values $< 0,05$ yakni $0,000$. Peningkatan pelatihan diikuti peningkatan semangat kerja karyawan yang berarti. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 2 yang telah dirumuskan diterima.

Hipotesa 3 : Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini diperkuat dengan hasil pengujian hipotesis tiga yang ditolak karena pada hasil analisis diperoleh bahwa $t_{hitung} = 0.676$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 1.96$ dan nilai P-Values $< 0,05$ yakni 0.501 . Peningkatan pengembangan sumber daya manusia tidak diikuti peningkatan kinerja yang berarti. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 3 yang telah dirumuskan ditolak.

Hipotesa 4 : Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan UT

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, Hal ini diperkuat dengan hasil pengujian hipotesa empat yang diterima karena pada hasil analisis diperoleh $t_{hitung} = 2.699$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1.96$ dan nilai P-Values $> 0,05$ yakni 0.008 . Peningkatan pengembangan sumber daya manusia diikuti peningkatan semangat kerja karyawan yang berarti. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 4 yang telah dirumuskan diterima.

Hipotesa 5 : Semangat kerja karyawan UT berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UT

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Hal ini diperkuat dengan hasil pengujian hipotesa lima yang diterima karena pada hasil analisis diperoleh $t_{hitung} = 14.363$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1.96$ dan nilai P-Values $< 0,05$ yakni 0.000. Peningkatan semangat kerja karyawan diikuti peningkatan kinerja yang berarti. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 5 yang telah dirumuskan diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yakni variabel semangat kerja yang dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan SDM serta variabel kinerja yang dipengaruhi oleh pelatihan, pengembangan SDM dan semangat kerja. Kontribusi pelatihan dan pengembangan SDM hanya memiliki kontribusi sebesar 52,6% terhadap semangat kerja, sisanya sebesar 57,4 % dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan variabel kinerja diperoleh sebesar 0,833, yang berarti artinya bahwa kontribusi pelatihan, pengembangan SDM dan semangat kerja memiliki kontribusi sebesar 83,3%, sisanya sebesar 16,7 % dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai *R-Square* pada konstruk laten menunjukkan bahwa model penelitian ini pada variabel semangat kerja memiliki *goodness of fit* yang moderat, sedangkan variabel kinerja memiliki *goodness of fit* yang baik. Terdapat 5 hipotesis dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Dalam penelitian ini ada 2 hipotesa yang ditolak yakni pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja dimana peningkatan pelatihan tidak diikuti peningkatan kinerja yang berarti dan pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja. Jadi
2. Ada 3 hipotesa yang diterima dalam penelitian ini yakni pelatihan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

5.2 Saran

Dikarenakan adanya keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian ini sehingga hasil yang didapat belum mewakili secara keseluruhan. Untuk itu penulis menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi semangat kerja dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 2002. Penyusunan Skala Psikologi. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Beker, B. E., & Huselid, M. A (1998). High performance work system and firm performance: A Synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel And Human Resource Management, 16*, 53-102
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu, S, P. 2008. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Bandung: Tarsito
- Ghozali I. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Ed. 2. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ma'rifah, D. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga
- M. Alwi, Andy S & Risnashari (2016). Pengaruh Semangat Kerja Pegawai Terhadap Keefektifan Organisasi Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Makassar. *Jurnal Analisis dan Pelayanan Publik, 2*(1), 31-45
- Nitisemito, Alex S. 1992. Manajemen Personalia. Penerbit Ghalia. Cetakan Delapan. Jakarta
- Prawirosentono, S. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.
- Ramdas, T., & Elliot, N. (2012). Social cognitive theory: Increasing Engagement and loyalty.
- Sahinidis, A. G., & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training, 32*(1), 63-76
- Steers, M. Richard et al. 1995. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Goodyear Publishing Company Inc. Santa Monica. California. United States of America
- Swasto, Bambang. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia UB Press : Malang
- Zainun, Buchari. 1992. Administrasi Dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia. Gunung Agung. Jakarta

Internet

2014. Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam : <http://sintekindo.com/pelatihan-dan-pengembangan-sdm/> diunduh kapan?

2014. Pelatihan dan Pengembangan SDM dalam : <http://www.pelatihan-sdm.net/pelatihan-dan-pengembangan-sdm/>

F, Ujang. 2015. Tujuan Pelatihan SDM dan Pengembangan SDM dalam : https://www.academia.edu/4623846/Tujuan_Pelatihan_SDM_dan_Pengembangan_SDM

B, Denny. 2009. Pelatihan Kerja : Definisi, Tujuan, Teknik da Manfaatnya dalam : <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/pelatihan-kerja-definisi-tujuan-teknik.html>

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan Universitas Terbuka

**Kepada Yth:
Bapak/Ibu Responden**

Kami adalah Dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka yang sedang melakukan penelitian mengenai “**Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan Universitas Terbuka**”. Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi salah satu kewajiban Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Bapak/Ibu/Saudara diharapkan menjawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Identitas dan semua informasi yang diterima sebagai hasil dari kuesioner ini bersifat rahasia dan dipergunakan hanya untuk kepentingan akademis. Di dalam kuesioner penelitian ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, sehingga Bapak/Ibu/Saudara bebas untuk menjawab sesuai dengan pendapat masing-masing.

Untuk itu, besar harapan kami agar Bapak/Ibu/Saudara bersedia untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia di dalam kuesioner ini. Bantuan dan kerjasamanya dapat menunjang upaya penyempurnaan organisasi di masa yang akan datang. Atas kesediannya, kami mengucapkan terima kasih.

Salam,

Etty Susanty & Helmiatin

IDENTITAS RESPONDEN					
Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria	<input type="checkbox"/> Wanita			
Usia	<input type="checkbox"/> 20-30 tahun	<input type="checkbox"/> 31-40 tahun	<input type="checkbox"/> 41-50 tahun	<input type="checkbox"/> > 51 tahun	
Status Kepegawaian	<input type="checkbox"/> PNS	<input type="checkbox"/> BLU	<input type="checkbox"/> TKT		
Status Pernikahan	<input type="checkbox"/> Menikah	<input type="checkbox"/> Belum Menikah			
Pendidikan	<input type="checkbox"/> SD	<input type="checkbox"/> SMP	<input type="checkbox"/> SMA	<input type="checkbox"/> D3	<input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2 <input type="checkbox"/> S3
Masa Kerja	<input type="checkbox"/> 0-5 thn	<input type="checkbox"/> 5-10 thn	<input type="checkbox"/> 11-15 thn	<input type="checkbox"/> > 15thn	

<u>PETUNJUK PENGISIAN</u>	<u>SKALA PENILAIAN</u>
<p>Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling mewakili diri Bapak/Ibu, di kolom yang telah disediakan. Saudara diminta untuk memberikan penilaian atas pernyataan-pernyataan di bawah ini.</p>	<p>5 = Sangat Setuju Sekali 4 = Sangat Setuju 3 = Setuju 2 = Tidak Setuju 1 = Sangat Tidak Setuju</p>

A. Variabel Pelatihan

NO	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
1	Pengorganisasian pelatihan di UT sudah sesuai prosedur organisasi					
2	Kualitas dari materi pendidikan dan pelatihan dapat digunakan dan disesuaikan untuk pelatihan					
3	Kesesuaian penggunaan pelatihan di UT sesuai bidangnya sudah tepat					
4	Ada umpan balik pada kinerja setelah pelatihan					
5	Peserta pelatihan terlihat siap menerima ilmu yang diberikan					
6	Pelatih sangat antusias dan menarik untuk memberikan pelatihan					
7	Materi pelatihan yang digunakan mudah untuk dipahami					
8	UT memasukan pelatihan ke dalam pertimbangan kebutuhan karyawan					
9	Komitmen UT untuk pelatihan sangat baik					
10	UT mampu mengkondisikan pelatihan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan					
11	UT mendorong saya sebagai karyawan untuk belajar dan berkreaitifitas					
12	Ilmu pelatihan yang diperoleh membantu saya untuk pengembangan pekerjaan ke depan					
13	Pelatihan yang diperoleh meningkatkan kinerja saya di organisasi					

B. Variabel Pengembangan SDM

NO	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
1	Saya mempunyai perencanaan pengembangan karir saya sendiri					

NO	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
2	Pekerjaan yang saya lakukan hari ini berdasar kemampuan kerja saya sendiri, walaupun itu tidak berdasarkan pimpinan saya					
3	Dalam jangka panjang, perpindahan saya sama pentingnya dengan promosi yang mengembangkan karir seseorang					
4	Saya akan merekomendasikan teman atau keluarga bekerja di UT					
5	Saya akan merekomendasikan berdasarkan <i>reward</i> yang diperoleh di UT					
6	Tingkat kemampuan pegawai dapat diukur dengan lamanya masa kerja					
7	Atasan saya membantu dalam pengembangan karir saya					
8	Saya mempunyai akses yang bagus untuk kesempatan pengembangan karir					
9	Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) adalah metode paling tepat untuk syarat promosi jabatan pegawai					
10	Jabatan yang saya emban memerlukan peningkatan keterampilan melalui diklat/pelatihan					
11	UT memiliki program pelatihan formal untuk pekerjaan saya					

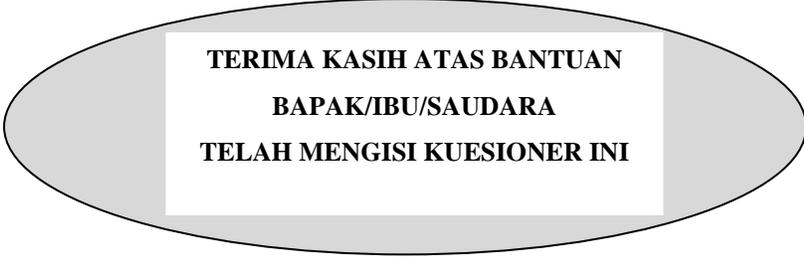
C. Variabel Semangat Kerja

NO	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
1	Saya berangkat kerja dengan hati yang mantap					
2	Saya memikirkan cara agar hasil kerja saya menjadi lebih baik					
3	Tidak terlintas pikiran untuk pindah kerja ke tempat lain					

NO	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
4	Ada rasa puas dalam hati bila pekerjaan saya selesai tepat pada waktunya					
5	Saya menyenangi pekerjaan saya di UT					
6	Saya percaya bahwa rekan kerja memahami saya					
7	Saya merasa seakan-akan pekerjaan saya di UT merupakan bagian dari hidup saya					
8	Saya merasa bahwa saya menghayati pekerjaan saya					
9	Saya berusaha datang ke tempat kerja lebih awal daripada waktu yang telah ditentukan					
10	Saya merasa bahagia dengan pekerjaan saya					
11	Saya merasa cocok terhadap teman sekerja di UT					
12	Saya bangga dengan pekerjaan saya					

D. Variabel Kinerja

NO	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
1.	Saya memiliki semangat kerja tinggi dalam melaksanakan pekerjaan					
2.	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu					
3.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan					
4.	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan UT					
5.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik					
6.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian tinggi					
7.	Saya selalu mengikuti prosedur kerja UT sehingga kualitas kerja tetap terjaga					
8	Saya mendahulukan pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja					
9	Saya handal dalam melaksanakan prosedur kerja					
10	Saya dapat bekerja dengan baik dalam tim					



**TERIMA KASIH ATAS BANTUAN
BAPAK/IBU/SAUDARA
TELAH MENGISI KUESIONER INI**

