BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada sub bab ini penulis akan menjelaskan dimana peneliti melakukan penelitian. Penulis melakukan penelitian di PT Otto Pharmaceutical Industries yang bertempat di Jl.Setia Budhi Km.21 Bandung 12,1 40391. Berikut disajikan beberapa bagian mengenai PT Otto Pharmaceutical Industries.

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. OTTO Pharmaceutical Industries merupakan bagian dari Mensa Group yang merupakan perusahaan manufaktur farmasi memproduksi berbagai obat-obatan berkualitas dengan tujuan untuk melayani masyarakat nasional.

Otto didirikan pada 8 April 1963 di Bandung, Jawa Barat. Pada tahun 1981, kepemilikan perusahaan itu diambil alih oleh Mensa Group, selama periode ini manajemen reorganisasi terjadi termasuk perbaikan sistem akuntansi perusahaan dan penambahan fasilitas produksi di dalam pabrik. Sejak saat itu Otto terus berkembang, berkembang baik pabrik manufaktur dan sumber daya manusia perusahaan.

Pada tahun 1991, Otto menjadi salah satu dari sedikit perusahaan farmasi perintis di negara yang memperoleh sertifikat CPOB. Pada bulan Juni 2005, perusahaan memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 sertifikasi dari RWTUV GmbH Jerman (ISO internasional).

Pada tahun 2006, dengan dukungan dari perusahaan multinasional, DSM Nutritional Products Swiss-(sebelumnya Roche Vitamin), Otto berhasil meluncurkan produk inovatif untuk osteoporosis dengan merek HIBONE.

Untuk mendukung tujuan perusahan, maka tterdapat visi, misi dan nilai perusahaan diantaranya sebgai berikut :

Visi : Menjadi global dihormati sebagai perusahaan farmasi terkemuka

Misi : Untuk mendukung peningkatan kualitas kesehatan dengan memproduksi dan memasarkan produk inovatif berkualitas dengan nilai ekonomis untuk semua.

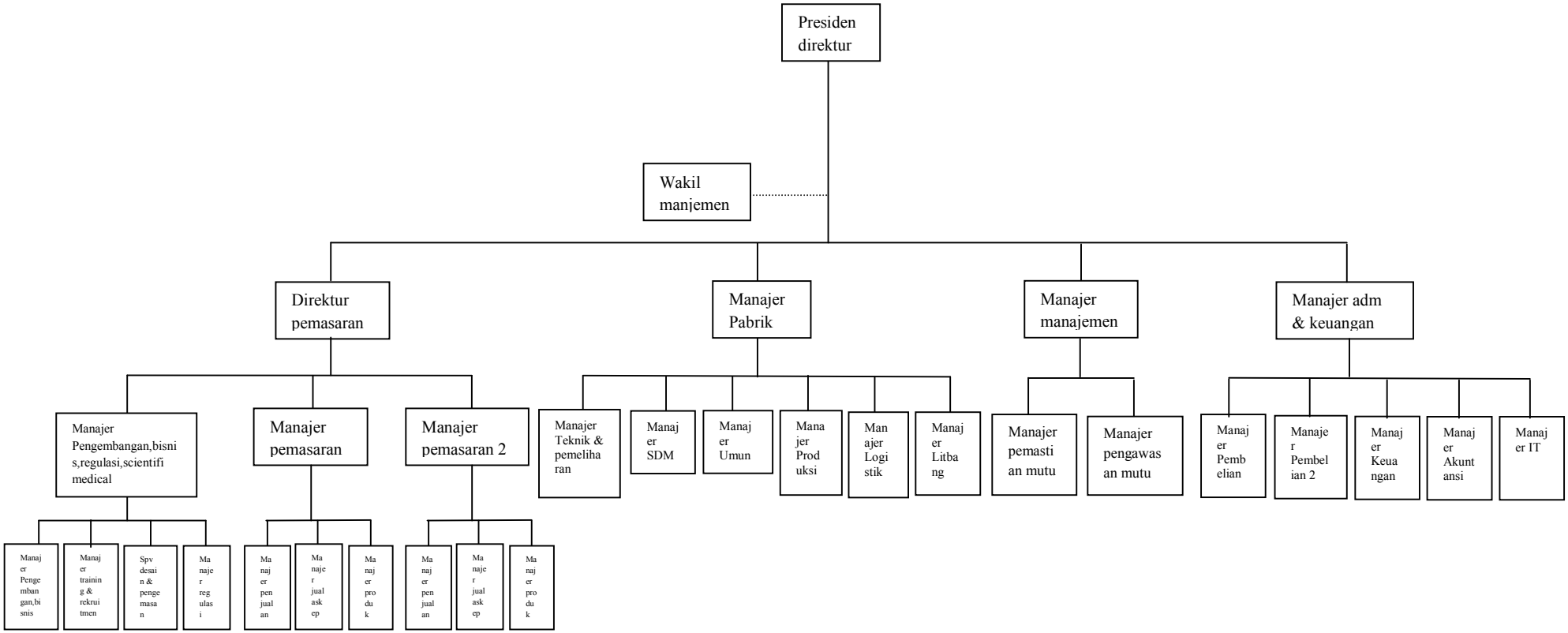
Nilai : 1. Pertemuan Komitmen
2. Memstikan Saldo & Hubungan Abadi
3. Pengasuhan Inovasi
4. Mengupayakan yang Terbaik
5. Menjamin Perbaikn Terus-menerus

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Manajemen yang baik dapat tertuang dalam struktur organisasi perusahaan, hal ini dikarenakan didalam suatu struktur organisasi dapat menunjukkan suatu pola yang saling berhubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda didalam lingkungan manajemen perusahaan.

Bila kita lihat struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Otto Pharmceutical Industries merupakan gabungan dari jenis organisasi dalam bentuk

lini dan staf. Dimana wewenang dari pucuk pimpinan mengalir langsung kepada kepala bagian yang memimpin satuan-satuan organisasi menurut jenjang organisasi. Adapun struktur organisasi PT. Otto Pharmceutical Industries adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT Otto Pharmceutical Industries
Sumber : PT Otto Pharmceutical Industries (Bagian Sumber Daya Manusia)

4.1.3 Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan *(Job Description)* dari masing-masing departemen yang ada di PT. Otto Pharmaceutical Industries adalah sebagai berikut :

1. Direktur Utama

   Direktur utama melapor ke presiden direktur dan juga membawahi direktur pemasaran, manajer pabrik, manajer manajemen dan manajer administrasi & keuangan. Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

   a. Mengelola seluruh kegiatan pemasaran dengan mengkoordinir seluruh kegiatan yng dilakukan oleh bawahan.
   b. Memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang didefinisikan dan dikomunikasikan didalam organisasi.
   c. Menetapkan target perusahaan per tahun.
   d. Menetapkan proyeksi lab dan *cash flow* perusahaan.

2. Wakil Manajemen

   Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

   a. Memastikan system manajemen mutu ditetapkan dan dipelihara sesuai standar.
   b. Membuat pedoman mutu dan prosedur yang disyaratkan system manajemen mutu ISO 9000:2000
   c. Mengevaluasi pelaksanaan audit internal.

3. Direktur pemasaran

   Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Mengelola seluruh kegiatan pemasaran melalui manajer pemasaran dan manaker pengembangan bisnis, regulasi, scientific dan medical guna mencapai target pertumbuhan yang telah ditetapkan.
b. Memberikan info tentang rencana penjualan tahunan.
c. Mengevaluasi hasil penjualan dan membuat strategi.
d. Menciptakan pengembangan produk baru.

4. Manajer Pabrik

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Bertanggung jawab atas terselenggaranya kegiatan operasional pabrik dan pengembangan secara berkesinambungan berdasarkan kebijakan perusahan dengan mengacu kepada anggaran biaya yang ditetapkan untuk menghasilkan produk sesuai jumlah yang ditargetkan.
b. Mengarahkan, mengkoordinir, memantau dan mengevaluasi seluruh fungsi-fungsi pabrik

5. Manajer Tekhnik dan Pemeliharaan

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Memastikan agar mesin-mesin produksi dan alat-alat penunjang lain dalam kondisi baik.
b. Bertanggung jawab atas kelancaran operasional untuk seluruh mesin dan alat pendukung lainnya.
c. Melakukan efisiensi biaya dalam pemeliharaan dan perbaikan mesin produksi.

6. Manajer Sumber Daya Manusia

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pengadaan, pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia.
b. Memeriksa dan mengkoordinasi untuk pelanggaran disiplin karyawan.
c. Membuat kebijakan dan peraturan tenaga kerja.
d. Memeriksa administrasi.
e. Melakukan penerimaan pegawai.

7. Manajer Umum

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas.
b. Melakukan pengawasan dan control atas hasil kerja
c. Melakukan koordinasi / kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam rangka penanganan keamanan dan ketertiban di lingkungan pabrik.

8. Manajer Produksi

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Bertanggung jawab mengkoordinir pelaksanaan tugas di setiap seksi untuk terlaksananya proses produksi.
b. Memonitoring pelaksanaan pembuatan obet mulai dari penerimaan bahan baku sampai jadi yang sesuai dengan CPOB.
c. Memonitoring agar alat-alat mesin yang digunakan untuk proses produksi digunakan sesuai dengan prosedur.

9. Manajer logistic

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan perencnaan produksi dan pengendalian persediaan.
b. Melakukan pengendalian setiap jenis persediaan barang.
c. Menyusun anggaran operasional.

10. Manajer Litbang

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Bertugas dan bertanggung jawab dalam mengkoordinir pelaksanaan tugas di setiap seksi dan untuk terlaksananya pengembangan produk baru.
b. Memonitoring pelaksanaan penelitian dan pengembangan agar berjalan efektif.
c. Melakukan evaluasi kebenaran pelaksanaan dan hasil percobaan yang dilakukan.

11. Manajer Manajemen Mutu

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Membimbing para manajer untuk meningkatkan system kerja yang lebih baik.
b. Mengawasi, mengarahkan, mengkoordinasi fungsi-fungsi pengawasan mutu.
c. Memonitor implementasi ISO 9001-2000 dan CPOB
d. Mengambil tindakan dan keputusan dalam bidang mutu untuk meningkatkan efisiensi kerja.

12. Manajer Pemastian Mutu

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Mengadakan pengkajian terhadap dokumen produk.
b. Mengadakan inspeksi diri.
c. Mendampingi tim auditor BPOM

13. Manajer Pengawasan Mutu

Tugas-tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut :

a. Memastikan bahwa semua kegiatan lab dilakukan dengan baik.
b. Melakukan perbaikan di lab.
c. Melakukan pengawasan terhadap CPOB
d. Melakukan pelulusan / penolakan bahan baku.

14. Manajer Administrasi dan Keuangan.

a. Mengatur semua masalah yang menyangkut kelancaran pembelian, penyediaan dana dan penggunaan dana serta mengarahkan dan mengawasi kegiatan dalam bidang akuntansi.
b. Memeriksa laporan yang diterima dari bawahan.
c. Menyetuji anggaran yang diajukan.
d. Menentukan prosedur penerimaan dan pengeluaran uang.

4.1.4 Aktivitas Perusahaan

Pada dasarnya PT Otto Pharmaceutical Industries merupakan perusahaan manufaktur yang dimana membuat berbagai jenis obat-obatan yang bertempat di Bandung tepatnya di Jl. Setia Budhi Km 12.1, namun PT Otto Pharmaceutical Industries memiliki beberapa kegiatan operasional yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dimana salah satunya adalah PT Otto Pharmaceutical Industries selalu mempertimbangkan sumber daya manusia

merupakan aset penting untuk mendorong pertumbuhan perusahaan bertujuan untuk membekali orang dengan pelatihan keterampilan lunak dan keras yang akan secara rutin diperbarui, hal ini dapat memperluas pengetahuan, kompetensi, bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Maka dari itu pelaksanaan program pelatihan salalu dilakukan secara rutin oleh PT Otto Pharmaceutical Industries yang dimana memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak yaitu pihak perusahaan dan individu karyawan.

4.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan responden yang digunakan yaitu sebanyak 71 karyawan yang telah mengikuti kegiatan pelaksanaan program pelatihan di PT Otto Pharmaceutical Industries. Para responden telah melakukan pengisian kuesioner dan kemudian akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian.

4.2.1 Identifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi menurut Jenis Kelamin akan dilihat jumlah distribusi karyawan pria dan wanita, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	(%)
Pria	30	42.2
Wanita	41	57.8
Jumlah	**71**	**100,00**

Sumber : Hasil Koesioner

Jumlah responden wanita lebih banyak (57.8%) dibandingkan jumlah responden pria (42.2%). Hal ini disebabkan Karena PT Otto Pharmaceutical Industries yang bergaerak dalam bidang manufaktur atau pengolahan barang obat-obatan sering menggunakan tenaga kerja wanita dikarenakan didalam proses operasional sangat dibutuhkan ketekunan yang lebih maka dari itu tenaga kerja wanita lebih banyak dibandingkan dengan pria.

4.2.2 Identifikasi Responden berdasarkan Usia

Identifikasi berdasarkan usia dapat dilihat dari pengidentifikasian menurut umur, yang telah diklasifikasi pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Usia

Usia	Frekuensi	(%)
<25 Tahun	22	31.0
26-35 Tahun	26	36.6
36-45 Tahun	17	24.0
45-55 Tahun	6	8.4
Jumlah	**71**	**100,00**

Sumber : Hasil Koesioner

Berdasarkan tabel diatas jumlah penelitian sebagian besar berumur 26-35 tahun (36.6%). Dilihat dari segi umur bahwa karyawan PT Otto Pharmaceutical Industries disebabkan permintaan dari pihak perusahaan agar didalam proses pengolahan produksi terdapat karyawn yang handal dan professional dalam pengolahan produk.

4.2.3 Identifikasi Responden berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan identifikasi menurut pendidikan akan dilihat jumlah distribusi responden menurut jenjang pendidikannya, dan hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	(%)
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	39	55.0
Diploma	9	12.7
Sarjana	23	32.3
Jumlah	**71**	**100,00**

Sumber : Hasil Koesioner

Berdasarkan tabel tersebut karyawan didominasi oleh lulusan SMA (55.0%) hal ini dikarenakan PT Otto Pharmaceutical Industries memusatkan tenaga kerja yang untuk lulusan SMA yang sebagian besar ditempatkan pada bagian produksi dengan spesifikasi lulusan dari bidang farmasi sehingga dalam proses produksi tenaga kerja lulusan SMA masih cekatan dalam proses produksinya selain itu didalam meningkatkan kompetensi tenaga kerja lulusan SMA berkesempatan untuk mengikuti pelatihan dari pihak perusahaan.

4.2.4 Identifikasi Responden berdasarkan Masa Kerja

Identifikasi menurut masa kerja akan dilihat berapa lama responden bekerja di PT Otto Pharmaceutical Industries, dalam melakukan identifikasi menurut lama bekerja dapat dibuat klasifiksi pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.4
Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	(%)
<5 Tahun	26	36.7
6-15 Tahun	27	38.0
16-25 Tahun	17	24.0
26-35 Tahun	1	1.3
>36 Tahun	0	0
Jumlah	**71**	**100,00**

Sumber : Hasil Koesioner

Berdsarkan tabel diatas dalam masa kerja 6-15 tahun (38.0%) sangat mendominasi, hal ini karena karyawan pada tahun tersebut menunjukkan karyawan sedang masa produktif terhadap perusahaan dan karyawan pun menujukkan tingkat loyalitas terhadap perusahaan, sehingga perusahaan lebih mempertahankan karyawan yang masa kerjanya telah mencapai 6-15 tahun.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi ini merupakan analisa terhadap variabel yang diteliti untuk melakukan analisa akan dilakukan berdasarkan dari hasil pernyataan responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel.

Gambaran data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden di adopsi dari buku Metode Penelitian Bisnis karangan Sugiyono (2009;135) yaitu berdasarkan persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut.

$$\% \text{ Skor } = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}}$$

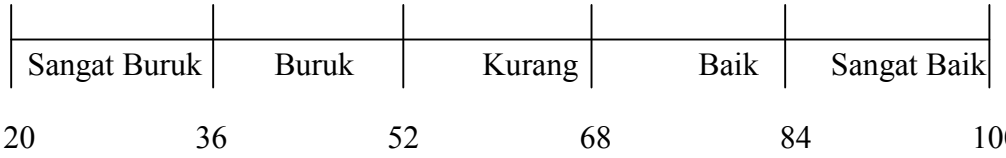
Keterangan:

Skor ideal = jumlah skor jawaban responden

Skor ideal = jumlah skor maksimum (jumlah responden × jumlah pernyataan × 5)

Selanjutnya persentase skor jawaban responden yang diperoleh dikalsifikasikan berdasarkan rentang persentase skor maksimum (5/5 =100%) dan skor minimum (1/5 = 20%). Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti dengan berpedoman pada tabel berikut.

Gambar 4.2
Skala Penafsiran Persentase Skor Tanggapan Responden



4.3.1 Analisis Hasil Deskripsi Variabel Pelaksanaan Program Pelatihan

Pada penelitian ini pelaksanaan program pelatihan diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 6 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap indikator. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Pelaksanaan program pelatihan

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1	Pengembangan keahlian	563	710	79,30	Baik
2	Pengembangan pengetahuan	545	710	76,76	Baik
3	Pengembangan sikap	549	710	77,32	Baik
	Total	**1657**	**2130**	**77,79**	**Baik**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

Pada tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel pelaksanaan program pelatihan sebesar 77,79. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries secara umum sudah baik. Demikian juga bila dilihat berdasarkan indikator tampak bahwa persentase skor tanggapan responden pada indikator pengembangan keahlian, pengembangan pengetahuan dan pengembangan sikap termasuk dalam kategori baik.

Agar lebih jelas penulis juga akan menyajikan gambaran pelaksanaan program pelatihan pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 6 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

- **Pengembangan Keahlian**

Pengembangan keahlian dalam pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator pengembangan keahlian.

Tabel 4.6
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pengembangan Keahlian

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Pemberian program pelatihan dapat meningkatkan pengembangan keahlian karyawan	F	13	53	5	0	0	82,25
	%	18,31	74,65	7,04	0,00	0,00	
Karyawan sangat tertarik terhadap pelatihan pengembangan keahlian	F	7	44	20	0	0	76,34
	%	9,86	61,97	28,17	0,00	0,00	

Pada tabel 4.6 diatas dapat dilihat sebagian besar responden sependapat bahwa pemberian program pelatihan dapat meningkatkan pengembangan keahlian karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industrie, hanya sebagian kecil responden yang tidak sependapat bahwa pemberian program pelatihan dapat meningkatkan pengembangan keahlian karyawan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 82,25 termasuk dalam kategori baik. Data ini memberikan gambaran bahwa pemberian program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industrie dalam rangka meningkatkan pengembangan keahlian karyawan sudah dilaksanakan dengan baik.

Mengenai ketertarikan karyawan dalam mengikuti program pelatihan dapat dilihat mayoritas responden sependapat bahwa karyawan sangat tertarik terhadap pelatihan pengembangan keahlian, namun ada sebanyak 28,17% responden yang masih ragu-ragu tentang ketertarikan karyawan terhadap pelatihan pengembangan keahlian. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 76,34 yang termasuk dalam kategori tinggi. Artinya ketertarikan karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries dalam mengikuti program pelatihan sudah tinggi.

Melihat dari mayoritas jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan responden lebih banyak memilih setuju, Hal ini dikarenakan pihak karyawan merasa sangat membutuhkan program pelatihan pengembangan keahlian dengan harapan keahlian karyawan semakin meningkat untuk melaksanakan tugas kerja yang diberikan perusahaan

- **Pengembangan Pengetahuan**

Pengembangan pengetahuan dalam pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator pengembangan pengetahuan.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pengembangan Pengetahuan

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Pelatihan dalam pengembangan pengetahuan sangat dibutuhkan karyawan	F	11	54	6	0	0	81,41
	%	15,49	76,06	8,45	0,00	0,00	
Karyawan sangat antusias terhadap program pelatihan pengembangan pengetahuan	F	6	32	32	1	0	72,11
	%	8,45	45,07	45,07	1,41	0,00	

Pada tabel 4.7 diatas dapat dilihat mayoritas responden sependapat bahwa pelatihan dalam pengembangan pengetahuan sangat dibutuhkan karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries, hanya sebagian kecil responden yang tidak sependapat bahwa pelatihan dalam pengembangan pengetahuan sangat dibutuhkan karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 81,41 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Mengenai antusiasme karyawan terhadap program pelatihan, dapat dilihat paling banyak responden sependapat bahwa karyawan sangat antusias terhadap program pelatihan pengembangan pengetahuan, namun banyak juga responden yang masih ragu bahwa karyawan sangat antusias terhadap program pelatihan

pengembangan pengetahuan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 72,11 termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini dikarenakan pihak karyawan merasa membutuhkan program pelatihan pengembangan pengetahuan dengan harapan pengetahuan karyawan meningkat dengan diadakannya program pelatihan ini.

- **Pengembangan Sikap**

Pengembangan sikap dalam pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator pengembangan sikap.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Pengembangan Sikap

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Pelatihan pengembangan sikap sangat dibutuhkan oleh karyawan	F	11	49	9	2	0	79,44
	%	15,49	69,01	12,68	2,82	0,00	
Pengembangan sikap yang dilakukan dalam pelatihan sangat dirasakan oleh karyawan	F	9	40	18	4	0	75,21
	%	12,68	56,34	25,35	5,63	0,00	

Pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat mayoritas responden sependapat bahwa pelatihan pengembangan sikap sangat dibutuhkan oleh karyawan, hanya sebagian kecil responden yang tidak sependapat bahwa pelatihan pengembangan sikap sangat dibutuhkan oleh karyawan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 79,44 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Mengenai pengembangan sikap dalam pelatihan, paling banyak responden setuju pengembangan sikap yang dilakukan dalam pelatihan sangat dirasakan oleh karyawan. Hal ini dikarenakan pihak karyawan merasa sikap yang dimilikinya

masih kurang dalam kegiatan kerjanya maka karyawan setuju atas dilakukannya program pelatihan pengembangan sikap dengan harapan sikap karyawan semakin baik dengan diadakannya program pelatihan ini.

Namun ada juga sebanyak 25,35% responden yang masih ragu pengembangan sikap yang dilakukan dalam pelatihan sangat dirasakan oleh karyawan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 75,21 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori tinggi.

4.3.2 Analisis Hasil Deskripsi Variabel Kompetensi

Kompetensi karyawan diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 8 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang kompetensi karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap indikator. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Rekapitulasi Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Kompetensi

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1	Kompetensi intelektual	740	1065	69,48	Kurang
2	Kompetensi emosional	687	1065	64,51	Kurang
3	Kompetensi social	461	710	64,93	Kurang
	Total	**1888**	**2840**	**66,48**	**Kurang**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

Pada tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel kompetensi sebesar 66,48 yang dalam

kategori kurang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries secara umum masih kurang. Demikian juga bila dilihat berdasarkan indikator tampak bahwa persentase skor tanggapan responden pada indikator kompetensi intelektual, kompetensi emosional maupun kompetensi sosial yang termasuk dalam kategori kurang.

Agar lebih jelas penulis juga akan menyajikan gambaran kompetensi karyawan pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 8 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

- **Kompetensi Intelektual**

Kompetensi intelektual karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator meningkatkan performance.

Tabel 4.10
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kompetensi Intelektual

Pernyataan		Alternatif Jawaban					%
		SS	S	RR	TS	STS	Skor
Dalam meningkatkan kompetensi intelektual karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi	F	2	43	26	0	0	73,24
	%	2,82	60,56	36,62	0,00	0,00	
Kemampuan karyawan dalam memahami situasi permasalahan sangat lambat	F	1	21	22	25	2	61,69
	%	1,41	29,58	30,99	35,21	2,82	
Peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui peningkatan pengetahuan karyawan	F	3	49	13	5	1	73,52
	%	4,23	69,01	18,31	7,04	1,41	

Pada tabel 4.10 diatas dapat dilihat mayoritas responden sependapat bahwa dalam meningkatkan kompetensi intelektual yang tinggi karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan merasa kompetensi intelektualnya masih rendah dalam kegiatan kerjanya. Namun ada sebanyak 36,62% responden masih ragu dalam meningkatkan kompetensi intelektual yang tinggi karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 73,24 dan termasuk dalam kategori tinggi.

Mengenai kemampuan memahami situasi permasalahan, mayoritas responden tidak sependapat kemampuan karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries dalam memahami situasi permasalahan sangat lambat. Hal ini dikarenakan bahwa didalam mengatasi permasalahan karyawan sangat tanggap dan cepat dalam menyelaesaikan permasalahan yang terjadi di perusahaan. Namun ada sebanyak 29,58% responden setuju kemampuan karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries dalam memahami situasi permasalahan sangat lambat. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 61,69 dan termasuk dalam kategori kurang.

Terakhir mengenai peningkatan kinerja karyawan, paling banyak responden sependapat peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui peningkatan pengetahuan karyawan. Namun banyak juga responden yang tidak sependapat bahwa peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui peningkatan pengetahuan karyawan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 73,52 dan termasuk dalam kategori tinggi.

- **Kompetensi Emosional**

Kompetensi emosional karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator kompetensi emosional.

Tabel 4.11
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kompetensi Emosional

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Kurangnya saling memahami antar rekan kerja	F	1	21	23	21	5	62,25
	%	1,41	29,58	32,39	29,58	7,04	
Rendahnya kemampuan karyawan dalam pengendalian emosi	F	1	13	29	24	4	64,79
	%	1,41	18,31	40,85	33,80	5,63	
Kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif belum memenuhi target yang ditetapkan	F	0	17	18	32	4	66,48
	%	0,00	23,94	25,35	45,07	5,63	

Pada tabel 4.11 diatas dapat dilihat mayoritas responden tidak sependapat bahwa di PT. Otto Pharmaceutical Industries masih kurang saling memahami antar rekan kerja. Namun ada sebanyak 29,58% responden yang setuju bahwa di PT. Otto Pharmaceutical Industries masih kurang saling memahami antar rekan kerja. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 62,25 dan termasuk dalam kategori kurang.

Mengenai pengendalian emosi paling banyak responden tidak sependapat kemampuan karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries dalam pengendalian emosi masih rendah. Namun ada sebanyak 18,31% responden yang setuju kemampuan karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries dalam pengendalian emosi masih rendah. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 64,79 berada dalam kategori kurang.

Terakhir mengenai pemenuhan target, mayoritas responden tidak sependapat kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif belum memenuhi target yang ditetapkan. Namun ada sebanyak 23,94% responden yang setuju kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif belum memenuhi target yang ditetapkan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 66,48 berada pada kategori kurang.

Melihat dari mayortias jawaban responden mengenai indikator kemampuan emosional, responden lebih banyak menjawab ragu-ragu hal ini dikarenakan untuk emosi karyawan masih labil sehingga responden tidak mengetahui secara pasti kemampuan emosional yang dimiliki oleh responden.

- **Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator kompetensi sosial.

Tabel 4.12
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Kompetensi Sosial

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Rasa percaya diri karyawan masih rendah dalam penyampaian gagasan atau ide	F	0	16	21	31	3	65,92
	%	0,00	22,54	29,58	43,66	4,23	
Karyawan tidak mamahami posisi kerja secara keseluruhan	F	0	16	27	26	2	63,94
	%	0,00	22,54	38,03	36,62	2,82	

Pada tabel 4.13 diatas dapat dilihat paling banyak responden tidak sependapat bahwa di PT. Otto Pharmaceutical Industries, rasa percaya diri karyawan masih rendah dalam penyampaian gagasan atau ide. Hal ini disebabkan karyawan selalu memiliki ide ataupun gagasan dan memiliki rasa percaya diri

yang tinggi sehingga tingkat kompetensi sosialnya bisa dibilang baik. Namun ada juga sebanyak 22,54% responden yang setuju bahwa rasa percaya diri karyawan masih rendah dalam penyampaian gagasan atau ide. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 65,92 termasuk dalam kategori kurang.

Mengenai pemahaman posisi kerja paling banyak responden tidak sependapat karyawan tidak mamahami posisi kerja secara keseluruhan. Namun ada juga sebanyak 22,54% responden yang setuju karyawan tidak mamahami posisi kerja secara keseluruhan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 63,94 berada dalam kategori kurang.

4.3.3 Analisis Hasil Deskripsi Varibel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 5 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang kinerja karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap indikator. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Rekapitulasi Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual	Kriteria
1	Sikap kerja	461	710	64,93	Kurang
2	Keterampilan	428	710	60,28	Kurang
3	Hubungan antara tenaga kerja	219	355	61,69	Kurang
	Total	**1108**	**1775**	**62,42**	**Kurang**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data)

Pada tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan persentase total skor tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan sebesar 62,42. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT. Otto Pharmaceutical Industries secara umum masih kurang. Demikian juga bila dilihat berdasarkan indikator tampak bahwa persentase skor tanggapan responden pada indikator sikap kerja, keterampilan maupun hubungan antara tenaga kerja berada dalam kategori kurang.

Agar lebih jelas penulis juga akan menyajikan gambaran kinerja karyawan pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 5 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

- **Sikap Kerja**

Sikap kerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator sikap kerja.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Sikap Kerja

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Sikap kerja karyawan masih rendah terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	F	1	9	33	26	2	65,35
	%	1,41	12,68	46,48	36,62	2,82	
Karyawan selalu memberikan respon positif pada kebijakan perusahaan	F	4	25	27	13	2	64,51
	%	5,63	35,21	38,03	18,31	2,82	

Pada tabel 4.14 diatas dapat dilihat sebagian besar responden tidak sependapat bahwa di PT. Otto Pharmaceutical Industries sikap kerja karyawan masih rendah terhadap pekerjaan yang diberikan. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan sangat memiliki sikap kerja yng tinggi terhadap tugas kerja yang diberikan. Namun ada sebanyak 12,68% responden yang setuju bahwa sikap kerja karyawan masih rendah terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 65,35 dan termasuk dalam kategori kurang.

Mengenai respon terhadap kebijakan perusahaan, paling banyak responden tidak sependapat di PT. Otto Pharmaceutical Industries karyawan selalu memberikan respon positif pada kebijakan perusahaan. Namun ada juga sebanyak 35,21% responden setuju karyawan selalu memberikan respon positif pada kebijakan perusahaan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 64,51 dan termasuk dalam kategori kurang. Melihat dari mayoritas jawaban responden dikarenakan karyawan tidak selalu setuju atas kebijakan dari perusahaan yang dianggap oleh karyawan terlalu mementingkan perusahaan tanpa melihat kepentingan karyawan.

- **Keterampilan**

Keterampilan karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator keterampilan.

Tabel 4.15
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Keterampilan

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Keterampilan karyawan masih rendah terhadap tugas kerja yang diberikan oleh perusahaan	F	2	18	27	22	2	61,13
	%	2,82	25,35	38,03	30,99	2,82	
Perusahaan memberikan tugas kerja tidak sesuai keterampilan karyawan	F	3	18	30	18	2	59,44
	%	4,23	25,35	42,25	25,35	2,82	

Pada tabel 4.15 diatas dapat dilihat sebagian besar responden tidak sependapat bahwa keterampilan karyawan masih rendah terhadap tugas kerja yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan karayawan mersa sudah terampil terhadap tugas kerja yang diberikan perusahaan. Namun ada juga sebanyak 25,35% responden setuju bahwa keterampilan karyawan masih rendah terhadap tugas kerja yang diberikan oleh perusahaan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 61,13 termasuk dalam kategori kurang.

Mengenai kesesuaian yang diberikan perusahaan, mayoritas responden tidak sependapat PT. Otto Pharmaceutical Industries memberikan tugas kerja tidak sesuai keterampilan karyawan. Namun ada juga sebanyak 25,35% responden setuju perusahaan memberikan tugas kerja tidak sesuai keterampilan karyawan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 59,44 berada dalam kategori kurang.

- **Hubungan Antara Tenaga Kerja dengan Pimpinan**

Hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan di PT. Otto Pharmaceutical Industries hanya diukur menggunakan 1 butir pernyataan. Berikut

distribusi tanggapan responden terhadap butir pernyataan pada indikator hubungan antara tenaga kerja dengan pimpinan .

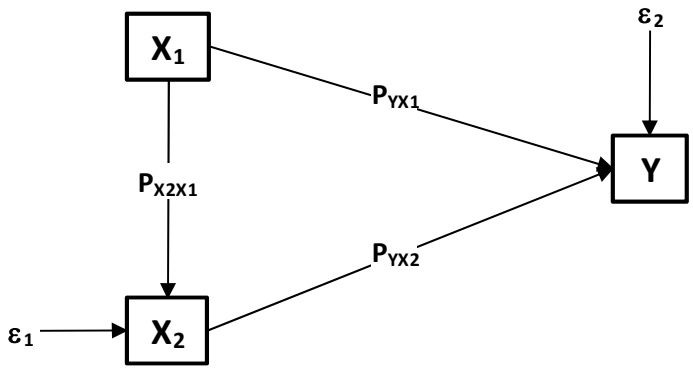
Tabel 4.16
Rekapitulasi Tanggapan Responden Pada Indikator Hubungan Antara Tenaga Kerja

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Hubungan antara karyawan dengan pimpinan tidak terjalin dengan baik	F	3	23	14	27	4	61,69
	%	4,23	32,39	19,72	38,03	5,63	

Pada tabel 4.16 diatas dapat dilihat mayoritas responden tidak sependapat bahwa hubungan antara sesama karyawan tidak terjalin dengan baik. Hal ini disebabkan terjadi kesenjangan antara pimpinan dengan karyawan. Namun ada juga sebanyak 32,39% responden yang setuju bahwa hubungan antara sesama karyawan tidak terjalin dengan baik. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 61,69 dan termasuk dalam kategori kurang.

4.4 Analisis Verivikatif

Berdasarkan data yang terkumpul, pada penelitian ini akan diuji pengaruh pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pengujian akan dilakukan dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi, kemudian pada tahap kedua akan diuji pengaruh pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Secara diagram bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.3 Diagram Jalur Paradigma Penelitian

Gambar diagram jalur seperti terlihat diatas dapat diformulasikan kedalam 2 bentuk persamaan struktural sebagai berikut.

Persamaan Jalur Sub Struktur Pertama

$$\mathbf{X_2 = P_{X2X1}X_1 + \varepsilon_1}$$

Persamaan Jalur Sub Struktur Kedua

$$\mathbf{Y = P_{YX1}X_1 + P_{YX2}X_2 + \varepsilon_2}$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan
X_2 = Kompetensi
X_1 = Pelaksanaan program pelatihan
$\mathbf{P_{X2X1}}$ = Koefisien jalur pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi
$\mathbf{P_{YX1}}$ = Koefisien jalur pelaksanaan program pelatihan terhadap kinerja karyawan
$\mathbf{P_{YX2}}$ = Koefisien jalur kompetensi terhadap kinerja karyawan
ε = Pengaruh faktor lain

Karena keterbatasan skala pengukuran data variabel penelitian (skala ordinal), maka sebelum menguji pengaruh pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan terlebih dahulu data ordinal tersebut dikonversi menjadi skala interval melalui *method of*

succesive interval. Dari data masing-masing variabel, diperoleh rekap data untuk perhitungan analisis jalur sebagai berikut dapat dilihat pada lampiran:

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data akan diuji menggunakan analisis jalur *(path analysis).* Analisis jalur mengkaji hubungan sebab akibat yang bersifat struktural dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan mempertimbangkan keterkaitan antar variabel independen. Hasil komputasi analisis jalur menggunakan bantuan software SPSS 18.0 dapat dilihat pada lampiran.

4.4.1 Analisis Korelasi

Sebelum melangkah ke analisis jalur, terlebih dahulu dihitung koefisien korelasi antar variabel. Koefisien korelasi dihitung untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antar sesama variabel, dimana nilai koefisien korelasi yang diperoleh dikonsultasikan ke tabel interpretasi koefisien korelasi berikut.

Tabel 4.17
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

No	Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
1	0,000 – 0,199	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Sedang
4	0,600 – 0,799	Kuat
5	0,800 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, 2009; 250

Variabel independen pada penelitian ini adalah pelaksanaan program pelatihan (X1) dan kompetensi (X2) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y), koefisien korelasi diantara ketiga variabel tersebut dihitung menggunakan rumus *Pearson* sebagai berikut :

$$r_{X_1X_2} = \frac{n\sum X_1X_2 - \sum X_1 \sum X_2}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - \left(\sum X_1\right)^2\right) \times \left(n\sum X_2^2 - \left(\sum X_2\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{71 \times (626,0833) - (210,6203 \times 205,6881)}{\sqrt{\left[\left(71 \times 652,9112 - (210,6203)^2\right) \times \left(71 \times 621,7693 - (205,6881)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{44451,9160 - 43322,0893}{\sqrt{\left[(46356,6972 - 44360,9108) \times (44145,6200 - 42307,5945)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{1129,8266}{\sqrt{1995,7864 \times 1838,0255}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{1129,8266}{1915,2823}$$

$$r_{X_1X_2} = 0,590$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara pelaksanaan program pelatihan (X_1) dengan kompetensi (X_2) sebesar 0,590. Selanjutnya dihitung koefisien korelasi antara pelaksanaan program pelatihan (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) menggunakan rumus sebagai berikut.

$$r_{X_1Y} = \frac{n\sum X_1Y - \sum X_1 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - \left(\sum X_1\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{71 \times 710,5136 - (210,6203 \times 232,8218)}{\sqrt{\left[\left(71 \times 652,9112 - (210,6203)^2\right) \times \left(71 \times 798,0792 - (232,8218)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{50446,4651 - 49036,9974}{\sqrt{\left[(46356,6972 - 44360,9108) \times (56663,6232 - 54205,9906)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{1409,4677}{\sqrt{1995,7864 \times 2457,6326}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{1409,4677}{2214,7031}$$

$$r_{X_1Y} = 0,636$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara pelaksanaan program pelatihan (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,636. Selanjutnya dihitung koefisien korelasi antara kompetensi (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) menggunakan rumus sebagai berikut.

$$r_{X_2Y} = \frac{n\sum X_2Y - \sum X_2 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_2^2 - \left(\sum X_2\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{71 \times 698,3737 - \left(205,6881 \times 232,8218\right)}{\sqrt{\left[\left(71 \times 621,7693 - \left(205,6881\right)^2\right) \times \left(71 \times 798,0792 - \left(232,8218\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{49584,5329 - 47888,6737}{\sqrt{\left[\left(44145,6200 - 42307,5945\right) \times \left(56663,6232 - 54205,9906\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{1695,8592}{\sqrt{1838,0255 \times 2457,6326}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{1695,8592}{2125,3686}$$

$$r_{X_2Y} = 0,798$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara kompetensi (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,798. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien korelasi antara ketiga variabel tersebut sebagai berikut.

Tabel 4.18
Korelasi Antar Variabel Penelitian

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.636	.798
	X1	.636	1.000	.590
	X2	.798	.590	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	71	71	71
	X1	71	71	71
	X2	71	71	71

Berdasarkan nilai koefisien korelasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara pelaksanaan program pelatihan (X_1) dangan kompetensi (X_2) sebesar 0,590 termasuk dalam kategori cukup kuat atau cukup erat. Arah hubungan positif antara pelaksanaan program pelatihan dengan kompetensi menujukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan yang baik cenderung diikuti dengan peningkatan kompetensi karyawan. Kemudian hubungan antara pelaksanaan program pelatihan (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,636 dan termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif, demikian juga hubungan antara kompetensi (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,798 termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif. Dengan demikian kegiatan pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja di PT Otto Pharmceutical Industries yang dapat mempermudah karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan. Hal ini sependapat dengan Cassio (291:2003) bahwa tujuan perusahaan atau organisasi melaksanakan pelatihan bagi pegawainya adalah agar pegawai memperoleh kompetensi yang tinggi untuk mengerjakan tugas-tugas atau kinerja pegawai secara memuaskan dalam kegiatan kerjanya.

4.4.2 Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan pengujian hipotesis secara parsial maupun simultan antar variabel, maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian melalui dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi, kemudian pada tahap kedua akan diuji pengaruh pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Setelah itu dilanjutkan dengan pengujian hipotesis antar variabel.

4.4.2.1 Pengujian Pelaksanaan Program Pelatihan Terhadap Kompetensi

Pada sub struktur yang pertama variabel pelaksanaan program pelatihan berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan kompetensi karyawan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi karyawan dilakukan dengan cara menghitung koefisisen jalur, menghitung koefisien determinasi dan selanjutnya melakukan pengujian hipotesis yang dijelaskan sebagai berikut:

1) Menghitung Koefisien Jalur

Karena variabel independen hanya satu variabel (pelaksanaan program pelatihan), maka nilai koefisien korelasi sekaligus menjadi koefisien jalur.

$$\left(\mathrm{P}_{\mathrm{X_2X_1}}\right) = r_{\mathrm{X_2X_1}} = \left(0,590\right)$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien jalur pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi sebagai berikut.

Tabel 4.19
Koefisien jalur pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.218	.283		4.304	.000
	X1	.566	.093	.590	6.068	.000

a. Dependent Variable: X2

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,590 pada tabel 4.20 merupakan nilai koefisien jalur pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi karyawan. Koefisien jalur adalah bobot pengaruh langsung variabel pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

2) Menghitung Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diperoleh dari mangkuadratkan nilai koefisien jalur, jadi koefisien determinasi pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

$$R^2_{X_2X_1} = \left(P_{X_2X_1}\right)^2 = (0{,}590)^2$$
$$= 0{,}348$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien determinasi pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi sebagai berikut.

Tabel 4.20

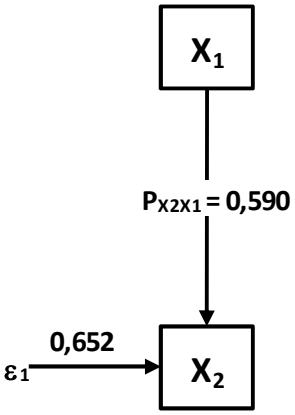
Koefisien determinasi pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590[a]	.348	.339	.4945970

a. Predictors: (Constant), X1

Nilai koefisien determinasi dinterpretasikan sebagai besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Jadi dari hasil penelitian ini diketahui bahwa pelaksanaan program pelatihan memberikan pengaruh sebesar 34,8% terhadap kompetensi karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries, sementara sisanya sebesar 65,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar pelaksanaan program pelatihan.



Gambar 4.4 Diagram Dan Koefisien Jalur Sub-Struktur Pertama

3) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah pelaksanaan program pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries, maka dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

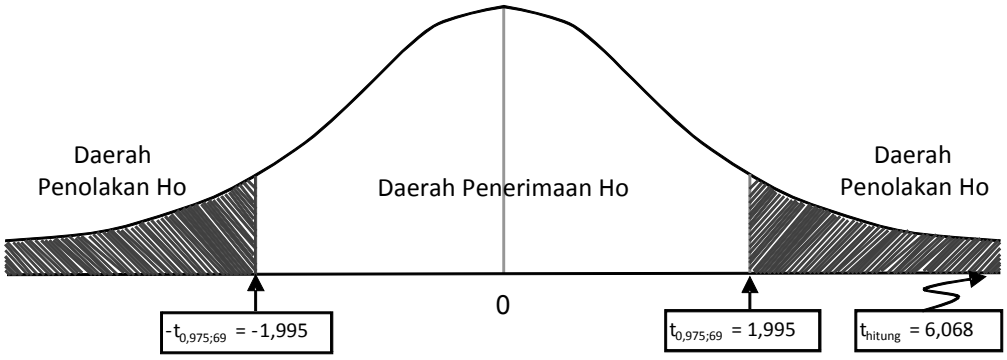
$H_0 : \beta_{X2X1} = 0$ Pelaksanaan program pelatihan tidak berpengaruh terhadap kompetensi karyawan.

$Ha : \beta_{X2X1} \neq 0$ Pelaksanaan program pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan.

Statistik uji: $t_{hitung} = \frac{0,590}{\sqrt{\frac{(1-0,348)}{(71-2)}}} = 6,068$

Nilai statistik uji t sebesar 6,068 sama dengan nilai t yang terdapat pada tabel 4.20, selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 69 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,995. Karena t_{hitung} (6,068) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,995) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries**.**

Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi karyawan dapat dilihat pada grafik berikut :



Gambar 4.5
Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi karyawan

Pada gambar 4.5 diatas dapat dilihat bahwa thitung sebesar 6,068 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

4.4.2.2 Pengujian Pelaksanaan Program Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada sub struktur yang kedua variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi yang berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) terhadap kinerja karyawan yang berperan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selain itu pada sub struktur ini dijelaskan pula pengujian hipotesis antar variabel baik secara parsial ataupun simultan. Berdasarkan koefisien korelasi antar variabel yang telah dihitung sebelumnya akan dihitung pengaruh pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menyusun matriks korelasi antar variabel independen, dalam hal ini yang menjadi variabel independen adalah pelaksanaan program pelatihan (X_1) dan kompetensi (X_2).

$$R = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1{,}000 & 0{,}590 \\ 0{,}590 & 1{,}000 \end{bmatrix} \end{array}$$

2) Menghitung invers dari matriks korelasi antara pelaksanaan program pelatihan (X_1) dengan kompetensi (X_2).

$$R^{-1} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1{,}534 & -0{,}905 \\ -0{,}905 & 1{,}534 \end{bmatrix} \end{array}$$

3) Menyusun matrik korelasi antara variabel independen (pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi) dengan kinerja karyawan.

$$R = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{c} Y \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0{,}636 \\ 0{,}798 \end{bmatrix} \end{array}$$

4) Selanjutnya untuk memperoleh koefisien jalur, kalikan invers dari matriks korelasi antara variabel independen terhadap matriks korelasi variabel independen dengan variabel dependen.

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1{,}534 & -0{,}905 \\ -0{,}905 & 1{,}534 \end{bmatrix} x \begin{bmatrix} 0{,}636 \\ 0{,}798 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}254 \\ 0{,}648 \end{bmatrix}$$

Jadi diperoleh koefisien jalur untuk variabel pelaksanaan program pelatihan sebesar 0,254 dan koefisien jalur variabel kompetensi sebesar 0,648.

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien jalur variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.21
Koefisien jalur variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.272	.260		1.043	.300
	X1	.282	.094	.254	2.986	.004
	X2	.749	.098	.648	7.613	.000

a. Dependent Variable: Y

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,254 dan 0,648 yang terdapat pada tabel 4.22 merupakan nilai koefisien jalur variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

5) Menghitung Koefisien Determinasi.

Melalui koefisien jalur yang telah diperoleh, selanjutnya dihitung koefisien determinasi, yang menunjukkan besar kontribusi/pengaruh variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama. Koefisien determinasi didapat dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel independen dengan kinerja karyawan.

$$R^2_{Y(X_1X_2)} = \begin{bmatrix} 0{,}254 & 0{,}648 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0{,}636 \\ 0{,}798 \end{bmatrix}$$

$$= 0{,}679$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien determinasi variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

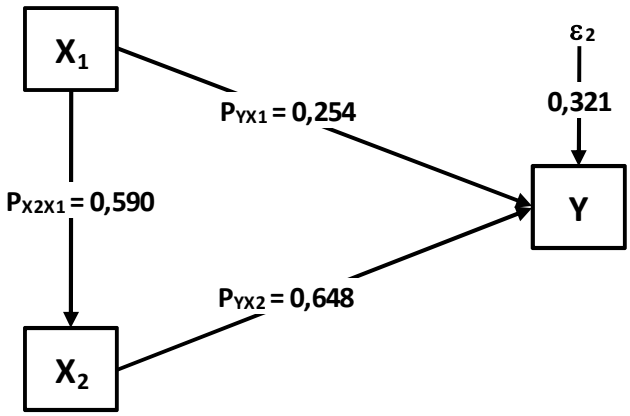
Tabel 4.22
Koefisien determinasi variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824[a]	.679	.669	.4043626

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Melalui nilai koefisien determinasi (R Square) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi memberikan kontribusi (pengaruh) sebesar 67,9% terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries. Sisanya sebesar 32,1% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel yang sedang diteliti. Secara visual jalur dari variabel independen terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.6 Diagram Dan Koefisien Jalur

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi sebagai berikut.

Besar pengaruh pelaksanaan program pelatihan terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

- Pengaruh langsung variabel pelaksanaan program pelatihan terhadap kinerja karyawan $= (P_{YX_1})^2 = (0{,}254) \times (0{,}254) = 0{,}065$ **(6,5%).**
- Pengaruh tidak langsung pelaksanaan program pelatihan terhadap kinerja karyawan $= P_{YX_1} \times r_{X_1X_2} \times P_{YX_2} = (0{,}254) \times (0{,}590) \times (0{,}648) = 0{,}097$ **(9,7%)**

Jadi total pengaruh pelaksanaan program pelatihan terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries **= 6,5% + 9,7% = 16,2%** dengan arah positif. Artinya pelaksanaan program pelatihan yang baik cenderung meningkatkan kinerja karyawan.

Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

- Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan $= (P_{YX_2})^2 = (0{,}648) \times (0{,}648) = 0{,}420$ **(42,0%)**
- Pengaruh tidak langsung variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan $= P_{YX_2} \times r_{X_1X_2} \times P_{YX_1} = (0{,}648) \times (0{,}590) \times (0{,}254) = 0{,}097$ **(9,7%)**.

Jadi total pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries = **42,0% + 9,7% = 51,7%** dengan arah positif. Artinya kompetensi yang tinggi cenderung akan meningkatkan kinerja karyawan.

6) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara bersama-sama, maka dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dimulai dari pengujian secara bersama-sama dan dilanjutkan dengan pengujian secara parsial

- **Pengujian Koefisien Jalur Secara Bersama-sama (Simultan).**

Hipotesis Statistik:

Ho: $\beta_{YX1} = \beta_{YX2} = 0$ Pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

Ha: $\beta_{YX1} \neq \beta_{YX2} \neq 0$ Pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

Untuk menguji hipotesis diatas digunakan uji F dengan formula sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{(n-k-1)R^2_{Y(X_1X_2)}}{k(1-R^2_{Y(X_1X_2)})}$$

$$F_{hitung} = \frac{(71\text{-}2\text{-}1)\times 0{,}679}{2\times(1\text{-}0{,}679)}$$
$$= 71{,}849$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh nilai F_{hitung} pengaruh pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.23
Uji Anova untuk uji pengaruh program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.496	2	11.748	71.849	.000[a]
	Residual	11.119	68	.164		
	Total	34.615	70			

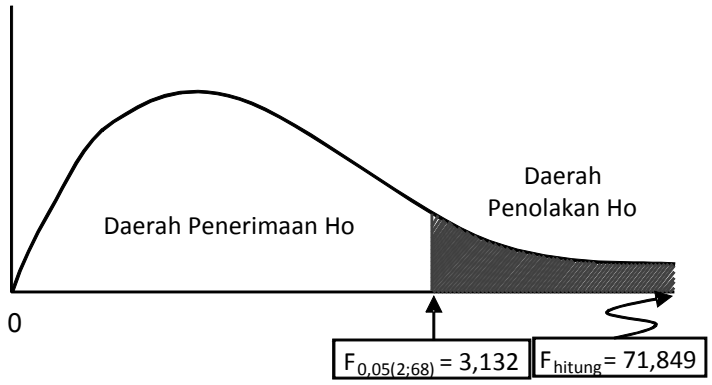
a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel anova diatas dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 71,849 dengan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000. Sementara dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas (2;68) diperoleh $F_{0.05(2;68)}$ = 3,132. Karena F_{hitung} (71,849) lebih besar dibanding F_{tabel} (3,132) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries**.**

Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama terhadap

kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.7
Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Bersama-sama

Pada gambar 4.7 diatas dapat dilihat F_{hitung} sebesar 71,849 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

Melalui penjumlahan besar pengaruh kedua variabel bebas secara parsial akan diperoleh total pengaruh pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries = 16,2% + 51,7% = **67,9%**, artinya 67,9% perubahan kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries disebabkan atau dapat dijelaskan oleh pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi. Sementara 32,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar kedua variabel tersebut.

- **Pengujian Koefisien Jalur Secara individual (Parsial)**

Karena dari hasil pengujian secara bersama-sama menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan, selanjutnya dilakukan pengujian parsial untuk melihat lebih jelas variabel mana saja diantara kedua variabel independen, yaitu pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji koefisien jalur dari masing-masing variabel eksogen tersebut digunakan uji t, dengan formula sebagai berikut:

$$t_i = \frac{P_{YXi}}{\sqrt{\frac{\left(1-R^2_{Y.X1X2}\right)\times C_{ii}}{\left(n-k-1\right)}}}$$

a) Pengaruh Pelaksanaan Program Pelatihan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis:

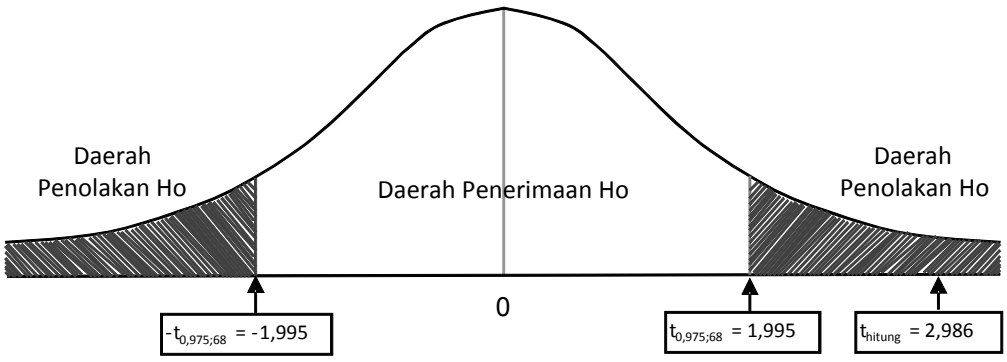
Ho: $\beta_{YX1} = 0$ Pelaksanaan program pelatihan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries

Ha: $\beta_{YX1} \neq 0$ Pelaksanaan program pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries

Statistik uji: $t_{hitung} = \frac{0{,}254}{\sqrt{\frac{\left(1-0{,}679\right)\times 1{,}534}{\left(71-2-1\right)}}} = 2{,}986$

Nilai statistik uji t sebesar 2,986 sama dengan nilai t yang terdapat pada tabel 4.22, selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 68 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,995. Karena thitung (2,986) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,995) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries**.** Dengan semakin baik pelaksanaan program pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan.

Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pelaksanaan program pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.8
Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pelaksanaan program pelatihan terhadap kinerja karyawan

Pada gambar 4.8 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 2,986 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

Secara langsung pelaksanaan program pelatihan memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 6,5% terhadap kinerja karyawan, dan secara tidak langsung karena keterkaitannya dengan kompetensi sebesar 9,7 persen. Jadi secara total kontribusi (pengaruh) pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries sebesar 16,2 persen.

b) Pengaruh Kompetensi Secara Parsial Terhadap Kinerja karyawan

Hipotesis:

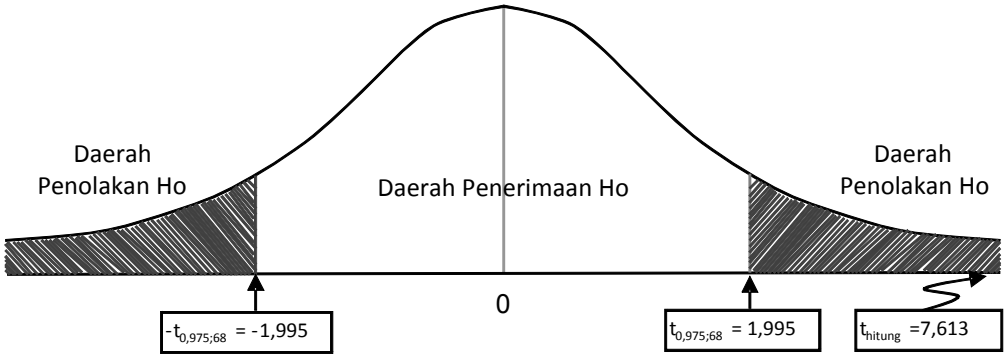
Ho: $\beta_{YX2} = 0$ Kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries

Ha: $\beta_{YX2} \neq 0$ Kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries

$$\text{Statistik uji: } t_{hitung} = \frac{0{,}648}{\sqrt{\frac{(1\text{-}0{,}679)\times 1{,}534}{(71\text{-}2\text{-}1)}}} = 7{,}613$$

Nilai statistik uji t sebesar 7,613 sama dengan nilai t yang terdapat pada tabel 4.22, selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 68 diperoleh nilai

t_{tabel} sebesar 1,995. Karena thitung (7,613) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,995) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries**.** Dengan semakin baik kompetensi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.9
Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji kompetensi terhadap kinerja karyawan

Pada gambar 4.9 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 7,613 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries.

Secara langsung kompetensi memberikan kontribusi/pengaruh sebesar 42,0% terhadap kinerja karyawan, dan secara tidak langsung karena keterkaitannya dengan pelaksanaan program pelatihan sebesar 9,7 persen. Jadi

secara total kontribusi (pengaruh) kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang mengikuti pelaksanaan program pelatihan di PT. Otto Pharmaceutical Industries sebesar 51,7 persen.

Berdasarkan hasil pengolahan penulis mengungkapkan bahwa variabel pelaksanaan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kompetensi karyawan, hal ini sependapat dengan Bernardin dan Rusell dalam Gomes (2003;197) yang menjelaskan bahwa Pelatihan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan/pekerja yang telah menduduki suatu pekerjaan sehingga pelatihan lebih menekankan pada peningkatan kompetensi karyawan. Dengan demikian apabila perusahaan dalam hal ini PT Otto Pharmaceutical industries ingin memiliki karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi maka program pelatihan lebih ditekankan kepada aspek kompetensi karyawan.

Selain itu penulis juga mengungkapkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Otto Pharmaceutical Industries. Hal ini senada dengan Cassio (291:2003) yang menjelaskan bahwa perusahaan atau organisasi melaksanakan pelatihan bagi pegawainya adalah agar pegawai memperoleh kompetensi yang tinggi untuk mengerjakan tugas-tugas atau kinerja pegawai secara memuaskan dalam kegiatan kerjanya. Maka dari itu setiap perusahaan yaitu PT Otto Pharmaceutical industries apabila menginginkan kinerja karyawan yang optimal sehingga tujuan perusahaan tercapai pihak perusahan harus melakukan program pelatihan dan kompetensi sehingga kinerja karyawan akan optimal.

Penulis juga menungkapkan dalam hasil analisis penelitian ini yang menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Otto pharmaceutical industries, hal ini di dukung oleh Joseph M. Putti yang dikutip oleh Arfan (112:2002) mengaskan bahwa pentingnya peran pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan, hasilnya dapat melicinkan jalan menuju tingkat kinerja yang tinggi. Maka dari itu untuk pihak perusahaan yaitu PT Otto Pharmaceutical Industries pelaksanaan program pelatihan harus dilakukan apabila pidak perusahaan menginginkan kinerja karyawan yang optimal.

Dalam penelitian ini pun dapat diungkapkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Otto Pharmaceutical industries, hal ini di dukung oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2011:304) bahwa kompetensi merupakan factor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dan juga kompetensi merupakan factor kunci penentu keberhasilan kinerja dalam suatu organisasi. Sehingga bagi PT otto pharmaceutical industries untuk mendapatkan kinerja yang optimal diharuskan setiap karyawannya memiliki kompetensi yang tinggi sehingga didalam kegiatan kerjanya karyawan akan lebih mudah dalam menjalankan pekerjaannya.