



**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEMAMPUAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA PDAM KOTA MALANG**

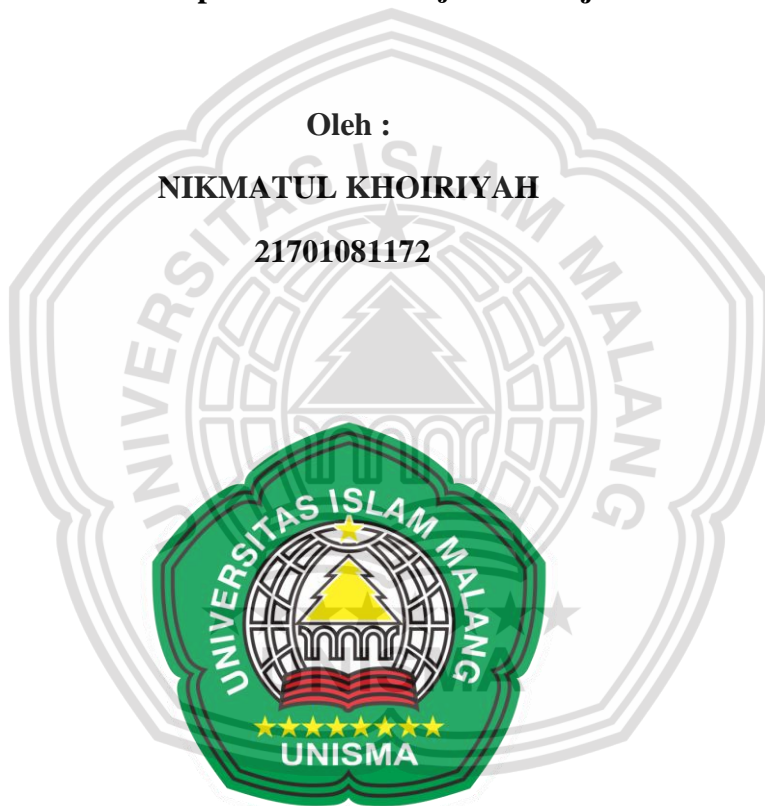
SKRIPSI

**Diajukan Sebagian Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh :

NIKMATUL KHOIRIYAH

21701081172



UNIVERSITAS ISLAM MALANG

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

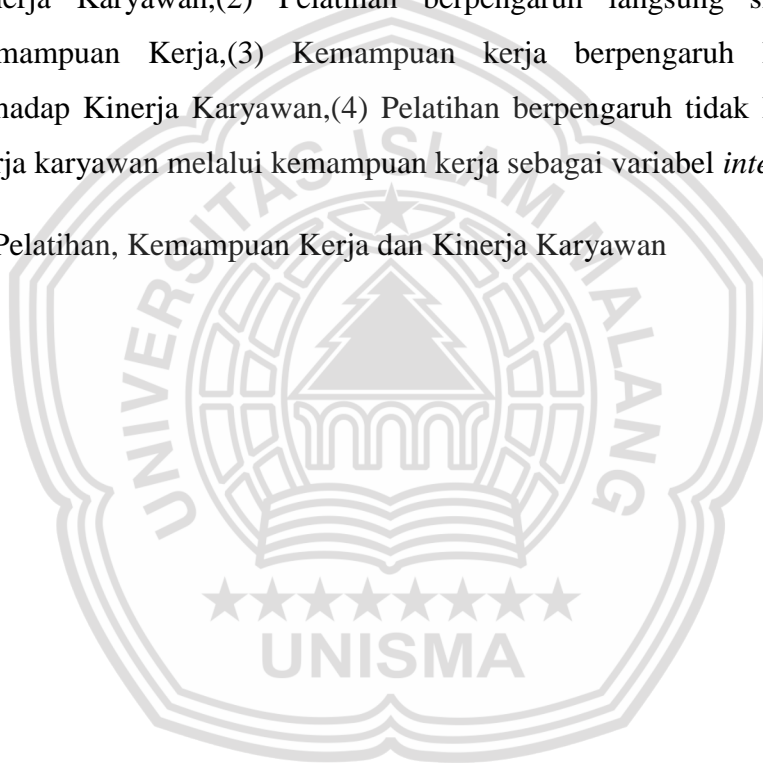
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

2021

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja PDAM Kota Malang Jl. Terusan Danau Sentani No.100, Madyopuro. Penelitian ini menggunakan metode Kuantitatif dengan Jenis pendekatan *explanatory research*. Jumlah sampel dalam penelitian ini 76 responden. Teknik analisis menggunakan Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menyatakan bahwa (1) Pelatihan berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Karyawan,(2) Pelatihan berpengaruh langsung signifikan terhadap Kemampuan Kerja,(3) Kemampuan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Karyawan,(4) Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel *intervening*.

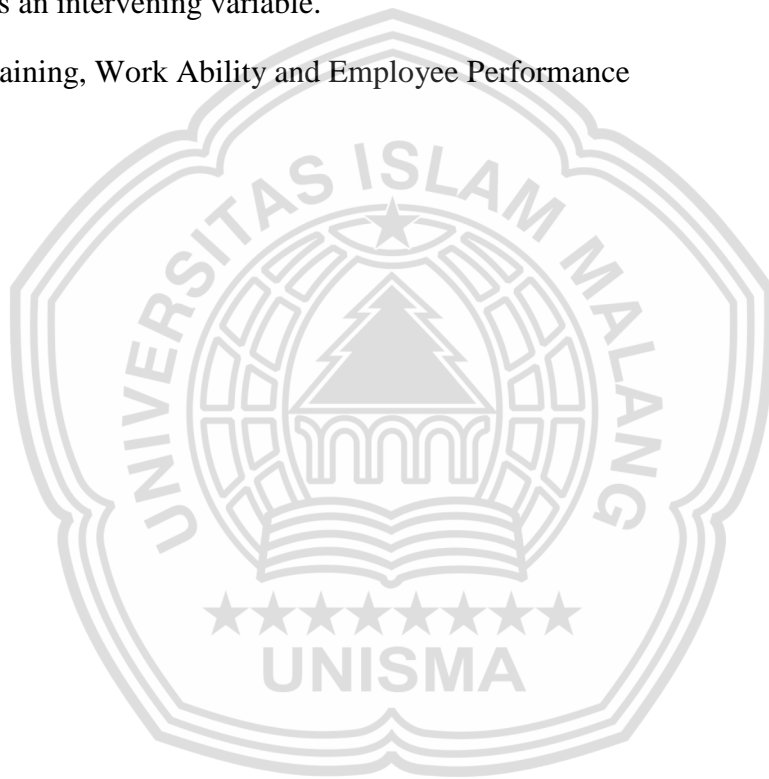
Kata kunci : Pelatihan, Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan



ABSTRACT

This study aims to test the training on employee performance through the work ability of PDAM Malang City Jl. Sentani Lake Canal No. 100, Madyopuro. This study uses a quantitative method with an explanatory research approach. The number of samples in this study was 76 respondents. The analysis technique uses Path Analysis. The results of the study state that (1) Training has a significant direct effect on employee performance, (2) training has a significant direct effect on work ability, (3) work ability has a significant direct effect on employee performance, (4) training has an indirect effect on employee performance through ability work as an intervening variable.

Keywords: Training, Work Ability and Employee Performance



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran besar dalam menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan dan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik agar menghasilkan karyawan yang berkualitas karena kualitas yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia menjadi modal awal bagi sumber daya manusia itu sendiri dan investasi bagi perusahaan. Penggunaan tenaga yang efektif adalah kunci peningkatan kinerja karyawan sehingga dibutuhkan kebijakan perusahaan untuk penggerak karyawan agar mau bekerja lebih produktif sesuai rencana yang ditetapkan perusahaan.

Kinerja merupakan pencapaian hasil akhir yang diwujudkan dalam bentuk perbandingan antara target yang dibebankan dengan realisasi yang telah dilakukan. Menurut Bangun (2012:231) kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Hasil pekerjaan yang diberikan kepada setiap karyawan pastinya berbeda-beda. Dengan kinerja karyawan yang bagus, maka produktivitas perusahaan akan meningkat. Sebaliknya, kinerja karyawan yang buruk maka akan berdampak buruk pada perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dari perusahaan tersebut adalah melakukan pelatihan.

Menurut Widodo (2015:82) Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional dibidangnya. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membawa karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Program pelatihan merupakan komponen penting dalam pengembangan potensi sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengatasi keterbatasan pengetahuan, keterampilan dan perilaku individu untuk lebih bekerja secara maksimal, efektif dan efisien guna tercapainya visi misi serta keberlangsungan perusahaan, terdapat hubungan yang sangat kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan, dimana perusahaan yang mengadakan pelatihan mempunyai tujuan meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan akan mampu bekerja dengan baik apabila mempunyai minat, keterampilan dan memahami apa yang telah dilatih oleh manajer SDMnya dalam hal pelatihan kerja. Loyalitas dan semangat kerja dapat dilihat dari rasa senangnya dengan pekerjaannya. Karyawan akan memberikan lebih banyak perhatian dan keterampilan dalam pekerjaannya. Kemampuan yang dimilikinya akan dituangkan secara maksimal dan sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan. Dengan demikian diperlukan trainer yang ahli di bidangnya bagi karyawan yaitu berupa pengenalan, pengajaran serta memahami gambaran tugas yang dikerjakan. Dengan terpenuhi kedua faktor tersebut maka karyawan akan bersedia bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Mereka akan lebih memusatkan kemampuan terhadap

tugas dan tanggungjawabnya, sehingga hasil pekerjaan yang dicapai dapat meningkat.

Robbins dan Judge (2015:35) mengartikan, kemampuan adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan seorang individu dapat diukur dengan bagaimana seseorang memahami sebuah pengetahuan yang didapatnya untuk diterapkan dalam bentuk ukuran dan capaian atas pekerjaan yang dilaksanakan. Mangkunegara (2013 67:68) secara psikologi, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di 19 atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Terdapat penelitian yang sama yaitu penelitian yang dilakukan Maghfirati (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan kerja sebagai variabel *intervening* dan penelitian yang dilakukan Astutik dkk (2021) pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kemampuan kerja. Perbedaan dengan penelitian sekarang adalah terletak pada objek penelitian.

PDAM Kota Malang melakukan kegiatan pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawannya setiap tahunnya, berikut data program pelatihan PDAM Kota Malang :

Tabel 1.1 Data Program Pelatihan 2020

No	Program Pelatihan
Direktorat Administrasi dan Keuangan :	
1	Analisa Kinerja Keuangan PDAM
2	Best Practice Budgeting & Control Terpadu
3	Certified Master Project Manager
4	Compensation and Benefit
5	Handling Customer Complaint
6	Manajemen Air Minum Tingkat Madya
7	Manajemen Air Minum Tingkat Muda
8	Manajemen Pergudangan
9	Manajemen Resiko
10	Man Power Planning
11	Pengadaan Barang & Jasa (Sertifikasi)
12	Pengadaan Barang & Jasa
13	Penulisan Karya Ilmiah
14	Penyusunan Spek Teknis & HPS
15	Perpajakan
16	Practical Job Analysis
17	Supply Chain Management
18	Service Excellence (diganti dengan Digital Marketing)
Direktorat Teknik :	
1	Analisis Kualitas Air
2	Hidrolika
3	K3 Kimia
4	Mekanikal dan Elektrikal
5	Pengawasan Pekerjaan Sipil
6	SPAM
7	Teknik Listrik Dasar
8	Tera Meter

Sumber: data realisasi pelatihan

Tabel 1.2 Data Jumlah Program Pelatihan 2021

No	Program Pelatihan
1	Penyusunan laporan Keuangan SAK-ETAP
2	Compensation and Benefit
3	Pengadaan Barang & Jasa
4	Diklat NRW Dasar
5	Certified Master Project Manager
6	Service Excellence (diganti dengan Digital Marketing)
7	Analisis Kualitas Air
8	Analisa Kinerja Keuangan PDAM
9	Teknik dasar listrik
10	Teknis Operasi & Pemeliharaan Mek & Elekt Air Minum
11	Ahli K3 Umum

Sumber: data realisasi pelatihan

Berdasarkan tabel 1.2 Pada tahun 2021 PDAM Kota Malang melaksanakan 11 program pelatihan yang dilakukan dengan metode *In house training* dan dilakukan melalui aplikasi zoom. Dari hasil wawancara kepada bapak Aritono asisten manajer pengembangan SDM pelatihan di PDAM Kota Malang dilakukan setiap tahun dengan menargetkan 200 karyawan harus mengikuti pelatihan dalam satu tahun, metode yang digunakan adalah metode *public training*, metode *in house training* dan metode *on the job training*. Metode *public training* merupakan metode yang dilakukan diluar dengan cara memberangkatkan pegawai ke tempat pelatihan dalam metode ini terkadang judul pelatihan sesuai yang dibutuhkan perusahaan tetapi materinya bersifat general sehingga terkadang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan PDAM Kota Malang sehingga hasil pelatihan kurang implementatif tidak bisa dipakai di perusahaan, metode *in house training* merupakan metode yang

dilaksanakan di tempat kerja dengan cara memanggil pemateri untuk melaksanakan pelatihan ke perusahaan dengan metode ini lebih efektif karena perusahaan bisa meminta retoritas kepada pemateri terkait materi yang diberikan sehingga sesuai dengan permasalahan di PDAM Kota Malang.

Metode *on the job training* merupakan metode yang dilaksanakan karyawan sambil bekerja dan sambil belajar untuk pegawai baru sebelum ditempatkan di bagian yang inginkan, pegawai tersebut ditempatkan di bagian lainya dengan waktu seminggu. Program pelatihan berdampak pada kinerja karyawan, karyawan dapat lebih mengembangkan kemampuan kerjanya dan lebih mengetahui apa yang harus dikerjakan sesuai dengan bidangnya, sehingga dapat mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan.

Namun masih ada karyawan yang belum berkembang setelah mengikuti pelatihan kualitas karyawan tidak mengalami peningkatan dari sebelum diadakannya pelatihan. Tidak ada perkembangan yang signifikan seperti yang diharapkan perusahaan. Walaupun sudah diberikan program pelatihan, karyawan tetap pada produktivitas semula bahkan mengalami penurunan pada periode tertentu, dan juga ada karyawan yang tidak mau mengikuti pelatihan karena mereka sudah pasrah dengan posisinya seperti yang mempunyai pengalaman kerja lama dan karyawan senior, mereka sudah merasa mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaanya dan sudah dianggap menjadi kebiasaan, sehingga hal tersebut akan mengurangi kinerja karyawan dapat dilihat tabel 1.3 penilaian kinerja, bahwa kinerja karyawan

PDAM Kota Malang dari tahun 2018 sampai dengan 2020 berada di kondisi kurang stabil:

Tabel 1.3 Pencapaian penilaian kinerja KPI (Key Performance Indicator)

No	Tahun	Pencapaian KPI
1.	2018	98,80%
2.	2019	99,96%
3.	2020	97,46 %

Sumber: data KPI 2018-2020

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas terdapat masalah yang berkaitan dengan pelatihan dan kinerja karyawan, maka akan dilakukan penelitian tentang **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kemampuan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PDAM Kota Malang”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang?
2. Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kemampuan kerja pada PDAM Kota Malang?
3. Apakah kemampuan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang?
4. Apakah pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel *intervening* pada PDAM Kota Malang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung pelatihan terhadap kemampuan kerja pada PDAM Kota Malang.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.
4. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel *intervening* pada PDAM Kota Malang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai evaluasi bagi PDAM Kota Malang dalam hal pelatihan kerja sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat diharapkan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti berkaitan dengan pelatihan kerja, kemampuan kerja dan kinerja karyawan dan juga dapat menjadi bahan pembelajaran dalam perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Pelatihan berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kota Malang.
- b) Pelatihan berpengaruh langsung signifikan terhadap Kemampuan Kerja pada PDAM Kota Malang.
- c) Kemampuan Kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kota Malang.
- d) Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja sebagai variabel *Intervening* pada PDAM Kota Malang

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan diantara sebagai berikut :

- a) Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel yaitu Pelatihan (X), Kemampuan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y)
- b) Keterbatasan peneliti karena adanya pandemi covid 19 membuat penelitian ini menggunakan kuesioner online yang memakan waktu lebih lama dalam mengumpulkan data.

5.3 Saran

- a) Bagi PDAM Kota Malang pelatihan yang telah diselenggarakan harus dipertahankan, apabila memungkinkan perlu ditingkatkan lagi karena pelatihan merupakan faktor utama bagi karyawan dalam meningkatkan kemampuan serta meningkatkan kinerja karyawan. Pihak perusahaan perlu memotivasi karyawan agar seluruh karyawan bersemangat dan mau mengikuti program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan yang diharapkan.
- b) Bagi peneliti selanjutnya diharapkan peneliti selanjutnya menambah variabel-variabel lain selain yang telah digunakan pada penelitian ini dengan tujuan untuk melakukan pengembangan serta pembaruan penelitian dan menggunakan pernyataan lainnya dalam kuisioner agar dapat menambah wawasan yang lebih banyak.
- c) Bagi karyawan PDAM Kota Malang, Pada hasil jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PDAM Kota Malang tergolong cukup tinggi. Tetapi pada variabel kinerja karyawan terdapat hasil jawaban responden yang tergolong rendah yaitu efektifitas pada pernyataan saya tidak keberatan apabila bekerja melebihi jam yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sebaiknya untuk karyawan agar selalu menunjukkan totalitas dalam bekerja dan berkontribusi terhadap perusahaan, apapun pekerjaan yang diberikan dari perusahaan. Bila diminta untuk lembur di luar jam kerja untuk menyelesaikan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Astutik, M., & Hilal, N. 2021. "Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kemampuan Kerja". *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 4(1), 21-30.
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Fristia, M. A., & Sunuharyo, B. S. 2019. "Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 73(1), 225-232.
- Ghozali, I, 2016, *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, 2013, *Manajemen*; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas, BPFE Yogyakarta.
- Kasmir, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Cetakan 2 (Edisi I). Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Kusuma, N. A., Djudi, M., & Prasetya, A, 2016, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Para-Medis Rsia Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan)". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1), 199-208.
- Mangkunegara, A. P. 2013,. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maghfirati, Wahyu, Dwi 2018. "Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kemampuan kerja sebagai variabel intervening pada UD Al-Barokah Madura". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Prawirosentono. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta
- Rivai. Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Prusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Riniwati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UB Press
- Sari, L. A., & Susilo, H. 2020. "Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 78(1), 130-139.

- Suherman, E. 2019. Analisis pelatihan kerja terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan pt. Xyz karawang (studi divisi ppic departemen p4c). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 5(1), 83-101.
- Sudaryo, Yoyo. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik Ed.1*. Yogyakarta: Andi
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed.3*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono, 2013. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* . Bandung : CV Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit CAPS.
- Swasto, Bambang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Wibowo, 2015. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

