

Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi

(Studi Pada Unit SDM PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung)

Annisa Intan Prasetyo¹, Ida Nurnida²

¹Universitas Telkom, annisaintan93@gmail.com

²Universitas Telkom, idanurnida@gmail.com

ABSTRAK

Pada era perkembangan teknologi saat ini, tuntutan pelanggan mengenai penggunaan jasa layanan semakin kritis, terutama penggunaan alat transportasi cepat dan modern. Berdasarkan artikel yang dilansir VOA Indonesia, pada tahun 2016 akan dibangun kereta cepat dan salah satu perusahaan yang berkontribusi adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero). Sesuai dengan visi perusahaan untuk menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik, KAI melakukan berbagai upaya untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkinerja unggul dan memiliki kompetensi tinggi untuk mendukung pencapaian visi tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data yaitu analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan, kompetensi, dan kinerja berada pada kategori baik. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi. Kesimpulan yang diperoleh adalah pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan secara tidak langsung melalui kompetensi. Adapun hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja lebih banyak dijelaskan secara langsung dibandingkan secara tidak langsung melalui kompetensi karyawan.

Kata Kunci: Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi, Kinerja.

ABSTRACT

In the current era of technological development, customer demands regarding the use of services is more critical, especially the use of fast and modern transportation. Based on articles that reported by VOA Indonesia, in 2016 will be built high speed railways and one of the contributing firms are PT Kereta Api Indonesia (Persero). Accordance with the company's vision to become the provider of the best railways, KAI make efforts to produce the Human Resources (HR) superior performance and have high competence to support the achievement of that vision. The purpose of the study was to analyze the effect of education and training toward performance through the competency. The type of this research is descriptive with quantitative approach using descriptive analysis and path analysis. The research results showed that: education and training, competence, and performance are in good category. Education and training influences significantly competency, education and training influences significantly toward performance, competency influences significantly toward performance, and education and training influences significantly toward performance through the competency. The conclusion is the education and training has a direct effect on the performance and indirectly through competency. The relationship between education and training on the performance described more directly than indirectly through employee competence.

Keywords: Education and Training, Competency, Performance

Naskah diterima : 14 Februari 2017, Naskah dipublikasikan : 15 April 2017

PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan wadah bagi sekelompok manusia yang saling berinteraksi atau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Peran dari manajemen sumber daya manusia yang baik dan berkualitas sangat dibutuhkan oleh perusahaan agar bisa menciptakan sumber daya manusia yang handal kedepannya. Seperti yang dikemukakan oleh Moehariono (2012), yang menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan sukses apabila bermanfaat dan dapat membantu individu atau orang lain dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Pada era kemajuan teknologi dan informasi saat ini, tuntutan pelanggan mengenai penggunaan jasa layanan yang semakin kritis, terutama penggunaan alat transportasi cepat dan modern dalam menunjang kegiatan sehari hari. Indonesia melalui Berdasarkan artikel yang dilansir VOA Indonesia pada tahun 2015, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia

dan China meresmikan rencana besar pembangunan kereta cepat (*High Speed Railway/HSR*) Jakarta-Bandung. HSR direncanakan mulai dibangun awal 2016 dan selesai triwulan I-2019. Kereta cepat Jakarta – Bandung akan dibangun dengan standar tertinggi dan teknologi termaju demi keamanan penumpangnya. Salah satu perusahaan yang ikut berkontribusi dalam pembangunan kereta cepat ini adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero). Sejalan dengan visi perusahaan untuk menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang berfokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*, KAI membutuhkan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkinerja unggul dan memiliki kompetensi tinggi untuk mendukung pencapaian visi tersebut.

Berdasarkan Laporan Tahunan KAI 2015, untuk mengetahui kinerja karyawannya, KAI menerapkan penilaian kinerja menggunakan sistem penilaian kinerja atau lebih dikenal dengan sebutan SIMAK. Berikut ini adalah penilaian kinerja KAI:

Tabel 1
Penilaian Kinerja PT KAI (Persero) Tahun 2014-2015

No	Aspek Kinerja	Nilai	
		2014	2015
1	Kepemimpinan dan Tata Kelola	8.38%	16.35%
2	Fokus pada Pelanggan	23.66%	24.55%
3	Perbaikan Kinerja Pegawai	19.7%	16.21%
4	Pengelolaan Proses produksi dan Pelayanan	13.82%	14.16%
5	Keuangan dan Pasar	18.03%	10.46
6	Perencanaan Strategis	6.64%	-
Total		90.23%	81.75%

Sumber: Laporan Tahunan PT KAI (Persero) 2015.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa aspek-aspek yang mengalami penurunan adalah aspek Perbaikan Kinerja Pegawai yang merupakan tolok ukur keberhasilan Unit SDM KAI dalam bekerja. Aspek Perbaikan Kinerja Pegawai yang menjadi cerminan keberhasilan kinerja Unit SDM KAI pada tahun 2014 sebesar 19.7% dan mengalami penurunan sebesar 3,49% pada tahun 2015 menjadi 16.21% dan secara tidak langsung menyebabkan penurunan terhadap penilaian kinerja perusahaan

secara keseluruhan. Tinggi rendahnya kinerja dapat dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan. Seperti dalam penelitian yang dilakukan Sulthana (2012) pada *Telecommunication Sector* di Pakistan yang menyatakan bahawa ada banyak cara untuk mengatasi kekurangan dalam kinerja dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk menangani hal tersebut. Upaya yang dilakukan oleh KAI untuk meningkatkan kinerjanya adalah dengan menetapkan program pendidikan dan pelatihan yang

sesuai dengan kebutuhan individu dan perusahaan. Program Diklat SDM disusun secara sistematis berdasarkan *roadmap* pengembangan SDM dan diatur melalui Surat Keputusan Direksi KAI No. KEP.U/KP.110/XII/3/KA-2012. Pada tahun 2015, untuk unit SDM telah dilaksanakan Diklat sebanyak empat kali dan total peserta Diklat pada tahun adalah 120 orang. Selain untuk meningkatkan kinerja, program pendidikan dan pelatihan yang disusun berfungsi untuk memperbaiki kompetensi individu dalam sebuah perusahaan. Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Punu (2014) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dapat menyebabkan peningkatan kompetensi secara signifikan. Berdasarkan Laporan Tahunan KAI 2015, KAI menerbitkan SK dan Buku Kamus Kompetensi Pekerja serta penyusunan Profil Kompetensi, kamus kompetensi pekerja berisi gambaran/deskripsi tentang kompetensi yang ada dan profil kompetensi berisi standar kompetensi jabatan yang harus dimiliki pemangku jabatan. Kompetensi yang dimiliki individu memiliki keterkaitan erat dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan, seperti yang dikemukakan oleh Moehariono (2012) yang menyatakan bahwa pengukuran kompetensi jabatan adalah proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, apakah sesuai, lebih besar atau lebih kecil.

Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki karyawan unit SDM KAI, penulis melakukan observasi dengan melakukan penilaian kompetensi yang melibatkan *Manager Talent Management* untuk menilai 15 orang karyawan sebagai sampel untuk dinilai kompetensinya. Hasil dari penilaian kompetensi ini menunjukkan bahwa pimpinan belum sepenuhnya setuju dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam kategori baik dan sangat baik, terutama pada aspek *skill* dengan persentase kurang baik sebesar 26.02%, aspek *knowledge* sebesar 21.25% dan aspek *attitude* sebesar 15.27%. Pimpinan menyadari tidak ada kompetensi yang sempurna, karena setiap individu memiliki

kekurangan dan kelebihan di masing-masing sisi, namun apabila kekurangan kompetensi tersebut dibiarkan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kemudian berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Atunur (2015), yang memperoleh hasil kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selanjutnya, berdasarkan fenomena yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai sampai sejauh mana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja secara langsung dan secara tidak langsung melalui kompetensi. Dari berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Unit SDM KAI (Persero) Bandung, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui pendidikan dan pelatihan, kompetensi, dan kinerja, 2) Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi, 3) Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja 4) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja, dan 5) Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi.

KAJIAN LITERATUR

Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Kaswan (2013), pelatihan adalah proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Moehariono (2012) berpendapat, dalam pendidikan dan pelatihan terdapat beberapa komponen yang harus disiapkan adalah para peserta, pelatih (*trainer/instruktur*), dan waktu dan tempat pelaksanaan *training* sehingga program pelatihan yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik dan memenuhi target kompetensi jabatan yang harus dipenuhi oleh peserta yang bersangkutan.

Kompetensi

Sutrisno (2014) menjelaskan bahwa pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan

terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, di mana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Moehariono (2012) menyebutkan bahwa kompetensi inti atau kompetensi murni (*core competency*) individu yang dimiliki seseorang, yang terdiri atas: pengetahuan (*knowledges*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) atau disebut KSA.

Kinerja

Mangkunegara (2015), menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan Kashmir (2016) berpendapat bahwa, kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Moehariono (2012), menyatakan ukuran indikator kinerja dapat dikategorikan ke dalam enam kategori berikut ini. Namun demikian, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya yaitu sebagai berikut: 1) Efektif, 2) Efisien, 3) Kualitas, 4) Ketepatan Waktu, 5) Produktivitas, dan 6) Keselamatan.

Hubungan Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi, dan Kinerja

Hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi lebih banyak dijelaskan oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Seperti dalam penelitian Febriyanti (2013) yang menyatakan bahwa Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara langsung dan signifikan melalui kompetensi terhadap kinerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah (2014), dapat diperoleh kesimpulan bahwa variabel

pelatihan yang terdiri dari metode pelatihan *on the job training* dan materi pelatihan memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan. Dan yang terakhir adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendriani (2013) yang memperoleh kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi.

METODE PENELITIAN

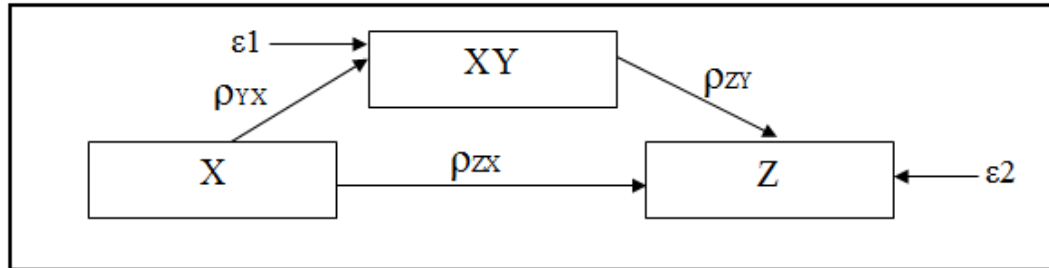
Tujuan dari penelitian ini, yaitu mengetahui Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi pada Unit SDM PT KAI (Persero) Bandung. Berdasarkan uraian tersebut, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dengan metode kuantitatif dan bentuk kausal.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Probability Sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sample yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2012). Jenis teknik *sampling* yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*. Dalam penelitian ini, sampel diambil dari banyaknya karyawan yang bekerja di unit SDM PT KAI (Persero) Bandung sebanyak 100 orang. Namun karena kondisi lapangan yang tidak memungkinkan untuk mengambil sampel jenuh, maka penulis menggunakan ukuran sampel dengan menggunakan Rumus Slovin (Darmawan, 2013), maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 50 karyawan.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan variabel pendidikan dan pelatihan, kompetensi, dan kinerja. Dan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja secara langsung dan tidak langsung melalui kompetensi.

Berikut ini adalah model persamaan struktural model diagram jalur yang akan diuji dalam penelitian ini:

Gambar 1
Diagram Hubungan Kausal Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi dan Kinerja



Persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_{YX} + \epsilon_1 \text{ (Sub struktur-I)}$$

$$Z = \rho_{ZX} + \rho_{ZY} + \epsilon_2 \text{ (Sub struktur-II)}$$

Keterangan:

X = Variabel independen exogenous pendidikan dan pelatihan

Y = Variabel endogenous perantara kompetensi

Z = Variabel endogenous kinerja

ϵ = Kontribusi variabel lain (error)

ρ_{YX} = Koefisien jalur dari X terhadap Y

ρ_{ZX} = Koefisien jalur dari X terhadap Z

ρ_{ZY} = Koefisien jalur dari Y terhadap Z

PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

- (1) Berdasarkan hasil perhitungan dan pengolahan analisis deskriptif variabel pendidikan dan pelatihan, dapat diketahui tanggapan responden paling baik ada pada dimensi pelatih (*trainers*) dengan kategori baik sebesar 77%. Sedangkan dimensi lainnya yaitu peserta pelatihan dengan kategori baik sebesar 75.5% dan dimensi waktu dan lokasi pelatihan dengan kategori baik sebesar 74.5%.
- (2) Berdasarkan hasil perhitungan dan pengolahan analisis deskriptif variabel kompetensi, dapat diketahui tanggapan responden paling baik ada pada dimensi *attitude* dengan kategori baik sebesar 83%. Sedangkan dimensi lainnya yaitu *knowledge* dengan kategori baik sebesar 77.7% dan dimensi *skill* dengan kategori baik sebesar 78.6%.
- (3) Berdasarkan hasil perhitungan dan pengolahan analisis deskriptif variabel kinerja, dapat diketahui tanggapan

responden paling baik ada pada dimensi kualitas dengan kategori baik sebesar 80%. Sedangkan dimensi lainnya yaitu efektif dengan kategori baik sebesar 78%, dimensi efisien dengan kategori baik sebesar 79%, dimensi ketepatan waktu dengan kategori baik sebesar 74%, dimensi produktivitas dengan kategori baik sebesar 75%, dan yang terakhir dimensi keselamatan dengan kategori baik sebesar 75%.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Output Korelasi Sub Struktur-I

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan dengan kompetensi. Untuk menginterpretasi nilai koefisien korelasi digunakan kriteria (Sarwono, 2012):

- 0 = Tidak ada korelasi antar dua variabel
- >0 – 0.25 = Korelasi sangat lemah
- >0.25 – 0.5 = Korelasi cukup
- >0.5 – 0.75 = Korelasi kuat
- >0.75 – 0.99 = Korelasi sangat kuat

Berikut ini adalah hasil dari *output* korelasi sub struktur pertama:

Tabel 2
Korelasi Sub Struktur-I

	Kompetensi (Y)	Signifikansi
Pendidikan dan pelatihan (X)	0.675	0.000

Nilai korelasi sebesar 0.675 bermakna hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan (X) dan kompetensi (Y) kuat dan searah (karena hasil koefisien korelasi

positif). Searah artinya jika variabel pendidikan dan pelatihan (X) nilainya tinggi maka variabel kompetensi (Y) juga dinilai tinggi begitu juga sebaliknya.

Output Regresi Sub Struktur-I

Uji regresi sub struktur-I dilakukan untuk menentukan nilai signifikansi koefisien (β) jalur variabel pendidikan dan pelathan (X) dan terhadap kompetensi (Y). Berikut ini adalah *output* data dari SPSS 22.0:

Tabel 3
Koefisien Regresi Sub Struktur-I Secara Simultan

Pengaruh Variabel	F _{hitung}	F _{tabel}	Signifikansi	Koefisien Jalur
Pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kompetensi (Y)	40.181	4.04	0.000	0.675

Hasil perhitungan dan pengolahan pengaruh antara variabel pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kompetensi (Y) pada sub struktur-I, dapat diketahui nilai F_{tabel} dengan taraf signifikansi 0.05 dan Degree of Freedom (DF) dengan ketentuan DF₁= (Jumlah variabel -1) = 1 dan DF₂= (n-k-1) = 48, sebesar 4.04. Hasil perhitungan pada tabel menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 40.18 > 4.04. Sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0.000 < 0.05. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima.

Kesimpulannya adalah terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kompetensi (Y). Adapun besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kompetensi (Y) dapat dilihat dari Standardized Coefficient Beta pada tabel 3 yaitu sebesar 0.675 atau 67.5%. Pengaruh

sebesar ini signifikan karena hasil pada kolom sig sebesar 0.000 < 0.05.

Tabel 4
Koefisien Determinasi Sub Struktur-I

Variabel Bebas	R	R Square
Pendidikan dan pelatihan (X)	0.675	0.456

Berdasarkan hasil perhitungan Koefisien Determinasi (KD), menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (X) memiliki pengaruh terhadap kompetensi (Y) yang dijelaskan dengan nilai 45.6%, sedangkan sisanya sebesar 54.4% tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Output Korelasi Sub Struktur-II

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan dan kompetensi. Berikut ini adalah dari ouput korelasi:

Tabel 5
Korelasi Sub Struktur-II

	Kinerja (Z)	Signifikansi
Pendidikan dan pelatihan (X)	0.646	0.000
Kompetensi (Y)	0.634	0.000

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui pengujian korelasi sub struktur-II memperoleh hasil sebagai berikut:

(1) Korelasi antara variable pendidikan dan pelatihan (X) dengan kinerja (Z) sebesar 0.646. Nilai korelasi sebesar 0.646 bermakna hubungan antara variabel pendidikan dan pelatihan (X) dengan kompetensi (Z) kuat dan searah (karena hasil koefisien korelasi positif).

(2) Korelasi antara variabel kompetensi (Y) dengan kinerja (Z) sebesar 0.634. Nilai korelasi sebesar 0.634 bermakna hubungan antara variabel kompetensi (Y) dengan kinerja (Z) kuat dan searah (karena hasil koefiesen korelasi positif).

Output Regresi Sub Struktur-II

Uji regresi sub struktur-II dilakukan untuk menentukan nilai signifikansi koefisien (β) jalur variabel pendidikan dan pelatihan (X)

dan kompetensi (Y) terhadap kinerja (Z). 22.0:
Berikut ini adalah *output* data dari SPSS

Tabel 6
Koefisien Regresi Sub Struktur-II Secara Simultan

Pengaruh Variabel	F _{hitung}	F _{tabel}	Signifikansi
Pendidikan dan pelatihan (X) dan kompetensi (Y) terhadap kinerja (Z)	22.482	3.20	0.000

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengolahan pengaruh antara variabel pendidikan dan pelatihan (X) dan kompetensi (Y) terhadap kinerja (Z) pada sub struktur-II secara simultan, dapat diketahui nilai F_{tabel} dengan taraf signifikansi 0.05 dan *Degree of Freedom* (DF) dengan ketentuan DF₁= (Jumlah variabel -1) = 2 dan DF₂= (n-k-1) = 47, sebesar 3.20. Hasil perhitungan

menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 22.482 > 3.20. Sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0.000 < 0.05 Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya pendidikan dan pelatihan (X) dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y).

Tabel 7
Koefisien Regresi Sub Struktur-II Secara Parsial

Pengaruh Variabel	T _{hitung}	T _{tabel}	Signifikansi	Koefisien Jalur
Pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kinerja (Z)	2.833	2.011	0.007	0.400
Kompetensi (Y) terhadap kinerja (Z)	2.572	2.011	0.013	0.364

Berdasarkan tabel 7, dapat disimpulkan perhitungan koefisien regresi sub struktur-II adalah sebagai berikut:

(1) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (X) Terhadap Kinerja (Z)

Dari hasil perhitungan dan pengolahan pengaruh antara variabel pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kinerja (Z) pada sub struktur-II, dapat diketahui nilai t_{tabel} sebesar 2.011. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2.833 > 2.011. Sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0.007 < 0.05. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dapat diketahui bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Kesimpulannya adalah terdapat pengaruh secara signifikan antara

variabel pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kinerja (Z) secara parsial.

(2) Pengaruh Kompetensi (Y) Terhadap Kinerja (Z)

Dari hasil perhitungan dan pengolahan pengaruh antara kompetensi (Y) terhadap kinerja (Z) pada sub struktur-II, dapat diketahui nilai t_{tabel} sebesar 2.011. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2.572 > 2.011. Sedangkan nilai signifikansinya sebesar 0.013 < 0.05. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat diketahui bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Kesimpulannya adalah terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel kompetensi (Y) terhadap kinerja (Z) secara parsial.

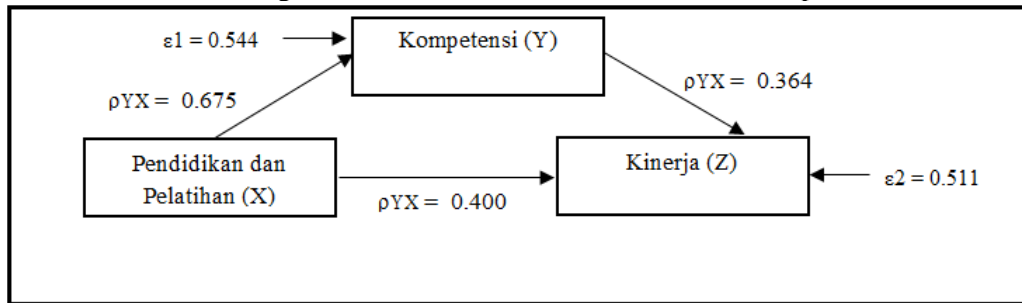
Tabel 8
Koefisien Determinasi Sub Struktur-II

Variabel Bebas	R	R Square
Pendidikan dan pelatihan (X) dan kompetensi (Y)	0.699	0.489

Berdasarkan perhitungan Koefisien Determinasi (KD), memperoleh hasil bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (X) dan kompetensi (Y) secara keseluruhan memiliki pengaruh terhadap kompetensi (Y) yang dijelaskan dengan nilai 48.9%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 51.1% tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur pada sub struktur-I dan sub struktur-II, maka dapat digambarkan secara keseluruhan dengan diagram hubungan kausal antar variabel X dan Y terhadap Z, sebagai berikut:

Gambar 2
Hubungan Kausal Antar Variabel X dan Y Terhadap Z



Koefisien jalur pada sub struktur-I dan sub struktur-II memperoleh hasil akhir dengan persamaan sebagai berikut:

Persamaan sub struktur-I

$$Y = 0.675 + 0.544$$

Persamaan sub struktur-II

$$Z = 0.400 + 0.364 + 0.511$$

Berdasarkan gambar 2, dapat dijelaskan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang terjadi antar variabel sebagai berikut:

Tabel 9

Hasil Akhir Perhitungan Nilai Koefisien Jalur Sub Struktur-I dan Sub Struktur-II

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
X terhadap Y	0.675	-	-
Y terhadap Z	0.364	-	-
X terhadap Z	0.400	$0.675 \times 0.364 = 0.245$	$0.400 + 0.245 = 0.645$

Berdasarkan perhitungan nilai koefisien jalur sub stuktur-I dan sub struktur-II, dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

(1) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi

Pendidikan dan pelatihan (X) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (Y). Adapun besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kompetensi (Y) sebesar 67.5%. Berdasarkan laporan tahunan KAI 2015, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan SDM merupakan implementasi dari *roadmap* pengembangan SDM dan Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KP.110/XXI/3/KA-2012

tentang peningkatan dan pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia melalui Program Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Pelaksanaan Diklat diselenggarakan secara internal di unit-unit Diklat milik perusahaan, lembaga pendidikan formal dan informal eksternal yang berkualitas, program tugas belajar pakeretaapian di luar negeri serta program *benchmarking*. Dengan adanya ketetapan program tersebut, mayoritas karyawan setuju bahwa program Diklat tersebut sudah tepat sasaran untuk mengatasi kesenjangan kompetensi karyawan

yang terdiri dari aspek *knowledge*, *skill*, dan *attitude*. Dalam hal ini, komponen-komponen Diklat yang diteliti meliputi peserta pelatihan, pelatih (*trainer*), dan waktu dan lokasi. Pengaturan ketiga hal tersebut diperlukan agar program Diklat yang direncanakan dapat tercapai sehingga target kompetensi karyawan terpenuhi. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Priansa (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

(2) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja

Pendidikan dan pelatihan (X) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Z). Adapun besarnya pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan (Y) terhadap kinerja (Z) adalah sebesar 40%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin ditingkatkannya kualitas pendidikan dan pelatihan di KAI dengan komponen yang meliputi peserta pelatihan, pelatih (*trainers*), dan waktu lokasi Diklat maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan oleh karyawan. Karena pada prinsipnya pendidikan yang diterapkan oleh sebuah perusahaan disusun untuk memperbaiki kinerja karyawannya dan kemudian berdampak pada kinerja perusahaan, karena karyawan merupakan sumber daya paling vital yang paling menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kaswan (2013), pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, memperbaiki semangat kerja dan mendongkrak potensi organisasi. Penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Anggreni (2015) yang memperoleh kesimpulan, setiap organisasi perlu melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya, karena pelatihan akan memberi manfaat positif bagi perusahaan. salah satu manfaat dari

pelatihan adalah meningkatkan semangat, gairah kerja dan kinerja.

(3) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi (Y) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Z). Adapun besarnya pengaruh variabel kompetensi (Y) terhadap kinerja (Z) adalah sebesar 36.4%. Dalam hal ini, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kompetensi. Moeheriono (2012) menyatakan bahwa, kaitan kompetensi dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Berdasarkan laporan tahunan KAI 2015, KAI menerbitkan SK dan Buku Kamus Kompetensi Pekerja serta penyusunan Profil Kompetensi. Oleh karena itu, diperlukan upaya perusahaan untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensi karyawannya dengan kebijakan-kebijakan yang telah disusun dalam meningkatkan kinerja perusahaan. penelitian ini didukung oleh Hendriani (2013), yang menyatakan bahwa pimpinan atau manajemen organisasi atau perusahaan perlu mendorong terjadinya akselerasi kompetensi melalui jalur formal maupun informal.

(4) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi

Pendidikan dan pelatihan (X) dan kompetensi (Y) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Z), adapun besarnya pengaruh pendidikan dan pelatihan (X) terhadap kinerja (Z) melalui kompetensi (Y) adalah 24.5%. Dalam konteks ini, KAI melakukan perbaikan kinerja dengan terlebih dahulu memperbaiki kompetensi karyawannya. Berdasarkan wawancara dengan *Manager Talent Management* PT KAI (Persero) Bndung, sebelum melakukan Diklat, perusahaan terlebih dahulu melakukan *assessment* kompetensi yang digunakan untuk mengetahui dan mengevaluasi kompetensi individu. Kemudian

perusahaan melakukan analisis kebutuhan pelatihan atau *training need analysis (TNA)*. Pada dasarnya TNA adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan dengan melihat kesenjangan atau *gap* antara apa yang telah terjadi sekarang dengan apa yang diharapkan di masa mendatang, dan menempatkan kebutuhan tersebut pada urutan prioritas (Kaswan, 2013). Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hendriani (2013) yang menyatakan bahwa, pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Semakin baik pendidikan dan pelatihan yang diterima oleh karyawan maka akan semakin meningkat pula kompetensi yang dimiliki dan akan semakin meningkat pula kinerja yang akan ditunjukkan oleh karyawan

PENUTUP

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang telah dilakukan oleh KAI berada pada kategori baik Kompetensi karyawan Unit SDM berada pada kategori baik. Dan kinerja karyawan Unit SDM berada pada kategori baik. Adapun pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kompetensi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi. Hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja lebih banyak dijelaskan secara langsung dibandingkan secara tidak langsung melalui kompetensi karyawan.

Saran yang dapat penulis berikan untuk meningkatkan kinerja karyawan Unit SDM KAI yaitu dengan pengaturan durasi pelaksanaan Diklat yang efektif berkisar antara kurang dari satu bulan atau secepatnya adalah satu minggu. Durasi waktu pelatihan juga dapat diperpanjang

yang disesuaikan dengan dengan kebutuhan jabatan. Untuk mengetahui kebutuhan pelatihan agar lebih efektif, HRD dapat menyusun analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Assessment*) yang didasarkan pada analisis organisasi, analisis operasional, dan analisis personel. Selain itu, HRD menerapkan standar kompetensi sesuai dengan SK dan buku kamus kompetensi yang diukur melalui *assessment centre*. Setelah melaksanakan *assessment*, manajemen dapat mengetahui kompetensi yang dimiliki karyawan sudah memenuhi atau belum memenuhi kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Sehingga, seluruh karyawan akan mendapat prioritas dalam mengikuti Diklat sesuai dengan kebijakan perusahaan. Kontribusi dari pimpinan sangat dibutuhkan terutama dalam penyusunan IDP (*Individual Development Planing*). Penilaian tersebut dibutuhkan oleh HRD untuk mengetahui apakah karyawan yang bersangkutan sudah saatnya melakukan Diklat.

Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan lagi berbagai penelitian mengenai faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja di luar variabel pendidikan dan pelatihan dan kompetensi. Variabel-variabel penelitian lain yang dimaksud antara lain pengembangan karir, kompetensi, *knowledge management*, gaya kepemimpinan, motivasi, dan lain sebagainya. Ada baiknya juga ketika membahas latar belakang menggunakan data yang lebih detail dan lengkap. Selain itu, dalam hal pengumpulan data responden, sebaiknya memperoleh jumlah sampel yang lebih besar sehingga pengolahan dan pembahasan data dapat terperinci.

REFERENSI

- Anggreni, S. D. (2015). Pengaruh Pelatihan, Pengalaman, dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja pada PT Permodalan Siak. *JOM FEKON, Vol. 2 No. 1*
- Ataunur, I. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Adaro Energy

- Tbk. *Telaah Bisnis, Volume 16, No.2*
- VOA Indonesia (2015, Oct 16). BUMN Indonesia, China Resmikan Kerjasama Pembangunan Kereta Cepat .Retrieved from <http://www.voaindonesia.com>
- Darmawan, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Febriyanti, A. R. (2013). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG Lestari Nganjuk). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 1 No.2*
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2013). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta
- Hendriani, S. (2013). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. *Pekbis Jurnal, Vol 5 No. 2*.
- Mangkunegara, A. P. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Martina, S., & Syarifuddin, D. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Motivasi Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Lokawisata Baturraden. *Jurnal PARIWISATA, 1(1)*, 28-34.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rajawali Press.
- Punu, A. S. (2014). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kompetensi Kerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kota Tomohon. *Jurnal Administrasi Publik, Vol 3 No.004*
- PT KAI (Persero) Annual Report. 2015 Retrieved from <https://kereta-api.co.id/> (Diakses Pada 29 Agustus 2016).
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Method)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- PT KAI (Persero) (2015). Annual Report. Retrieved from <https://kereta-api.co.id/> (Diakses Pada 29 Agustus 2016).

BIODATA PENULIS:

Annisa Intan Prasetyo. Lahir di Kotabumi, 23 November 1995. Adapun riwayat pendidikan penulis adalah pada tahun 2006 lulus dari SD NU Kepanjen Kabupaten Malang. Pada tahun 2010 lulus dari SMP Negeri 4 Kepanjen Kabupaten Malang. Pada tahun 2013 lulus dari SMA Negeri 3 Malang. Dan saat ini sedang menyelesaikan studi di jurusan S1 Administrasi Bisnis Universitas Telkom.

Ida Nurnida. Lahir di Ciamis, 27 Maret 1963. Menyelesaikan gelar sarjana di bidang Administrasi di Universitas Padjajaran (1987), Ida melanjutkan studinya di Manajemen di IM Telkom (master, 2008) dan Administrasi Bisnis di Universitas Padjajaran (doktor, 2015). Saat ini aktif sebagai dosen yang mengajarkan Organisasi Teori, Perilaku Organisasi, Filsafat Bisnis, dan Pengantar Administrasi Bisnis di Universitas Telkom