

**PENGARUH PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI TERHADAP KEMAMPUAN
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan Bagian *Sales Force* PT Telkom Indonesia Witel Jatim
Surabaya)**

**Citra Bella Monizsya
Djamhur Hamid
Yuniadi Mayowan**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail citrabellamonizsya@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze and explain the direct effect of competency-based training on workability and employees' performance, analyze and explain the indirect effect of competency-based training on employees' performance through workability on sales force employees at PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya. This research used explanatory research method, with a quantitative approach with 43 respondents as a sample. Data analysis that be used in this research is descriptive analysis and path analysis. The results of this research are: there is significant impact of competency-based training on workability with t score amounted to 3,6. There is significant impact of competency-based training on employees' performance with t score amounted to 2,293. There is significant impact of workability on employees' performance with t score amounted to 3,605. There is an indirect effect of competency-based training on employees' performance through workability amounted to 0,247. R-square value of competency-based training on workability and employees's performance amounted to 0,491 (49,1%).

Keywords: Competency-Based Training, Workability, Employees' Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh langsung pelatihan berbasis kompetensi terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan, menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja pada karyawan bagian *sales force* PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*, dengan pendekatan kuantitatif. Sampel pada penelitian ini berjumlah 40 responden. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut, yang pertama terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan berbasis kompetensi terhadap kemampuan kerja dengan t hitung sebesar 3,6. Kedua, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan t hitung sebesar 2,293. Ketiga yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan dengan t hitung sebesar 3,605. Keempat yaitu terdapat pengaruh tidak langsung dari pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebesar 0,247. Nilai *R Square* dari variabel pelatihan berbasis kompetensi terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan sebesar 0,491 (49,1%).

Kata Kunci: Pelatihan Berbasis Kompetensi, Kemampuan Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya tidak lepas dari keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. SDM yang dibutuhkan saat ini adalah tenaga kerja yang mempunyai kemauan dan kesungguhan untuk bekerja secara efektif dan efisien, serta pribadi yang secara terus-menerus ingin belajar untuk mengembangkan diri secara maksimal. Maka dari itu, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mengembangkan segala potensi yang dimiliki oleh setiap individu secara optimal untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan menciptakan SDM yang profesional dan terampil dibidangnya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan potensi SDM adalah dengan memberikan pelatihan berbasis kompetensi yang sudah dirancang dengan baik dan tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Wu (2013) menjelaskan bahwa pelatihan berbasis kompetensi berfokus pada penguasaan dan peningkatan kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang telah disesuaikan dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh suatu perusahaan, sehingga pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan lebih terstruktur dan terarah dengan kompetensi yang menjadi acuan dalam pelatihan SDMnya, serta perlu disesuaikan dengan tujuan dan rencana strategis organisasi dan didasarkan pada sistem kinerja tinggi. Pemberian pelatihan yang menitikberatkan pada penilaian kompetensi ini akan mengarahkan karyawan pada peningkatan kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Peningkatan kemampuan kerja karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di suatu perusahaan. Kinerja yang dihasilkan karyawan merupakan hal yang sangat penting dan mempunyai pengaruh yang besar bagi perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dan berkualitas akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat John W. Atkinson dalam Wibowo (2011:100) yang menyatakan bahwa kinerja berkaitan dengan motivasi dan kemampuan, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan karyawan mampu memberikan

pengaruh dalam menentukan sejauh mana kinerja karyawan dapat dicapai. Dukungan yang diberikan atas kemampuan yang dimiliki karyawan juga menjadi hal penting dalam meningkatnya kinerja karyawan. Pemberian pelatihan berbasis kompetensi yang dilakukan oleh perusahaan dapat dikatakan sebagai bentuk dukungan dan perhatian perusahaan terhadap pengembangan diri karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan yang kemudian akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT Telekomunikasi (Telkom) Indonesia Wilayah Telekomunikasi (Witel) Jatim Surabaya yang merupakan salah satu kantor cabang yang membantu memperlancar kegiatan operasional untuk regional Surabaya. PT Telkom Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan dan jasa telekomunikasi. Dalam upaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan kepada pelanggannya, PT Telkom Indonesia membentuk program pengembangan SDM yang menjadi prioritas utama dalam upaya mendukung strategi pembangunan jangka panjang perusahaan dan berkomitmen dalam mengembangkan ketrampilan dan kompetensi karyawan pada setiap jenjang dan jaringan kantor di seluruh Indonesia. Hal ini juga menjadi salah satu upaya agar setiap kantor Witel yang tersebar di seluruh Indonesia memiliki standar yang sama.

Peneliti memilih PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya sebagai tempat penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya merupakan penyedia layanan dan jasa yang unggul dan memiliki manajemen perusahaan yang baik dengan menilai bahwa pelayanan yang terbaik merupakan prioritas perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, serta SDM merupakan komponen yang sangat penting dalam mendukung kegiatan operasional dan menjadi investasi guna meningkatkan mutu perusahaan dalam upaya memberikan pelayanan yang berkualitas dengan tingkat profesionalisme yang tinggi kepada para pelanggannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul

KAJIAN PUSTAKA

Pelatihan Berbasis Kompetensi

Setyowati (2004) menjelaskan bahwa pelatihan berbasis kompetensi adalah “suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara khusus yang mempunyai tujuan untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja (*performance target*) yang telah ditetapkan” Pelatihan berbasis kompetensi membantu karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Melalui pelatihan berbasis kompetensi, kemampuan kerja karyawan akan lebih diperhatikan secara khusus, baik pengetahuan, keterampilan maupun sikap. Menurut Boahin & Hofman (2014) pelatihan berbasis kompetensi bertujuan untuk memastikan bahwa keterampilan yang disampaikan oleh sistem pelatihan sudah sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pelatihan Berbasis Kompetensi pada PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia mempunyai standar kompetensi yang telah disusun untuk masing-masing divisi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Salah satu divisi yang menjadi objek penelitian adalah divisi *sales forced* dengan pemberian pelatihan berbasis kompetensi mengenai *Selling Skill for IndiHome Fiber*. Pemberian pelatihan ini dilakukan karena kurangnya penetrasi produk IndiHome Fiber di beberapa lokasi sehingga perlu diberikan edukasi mengenai IndiHome secara menyeluruh agar terjadi peningkatan penjualan IndiHome Fiber. Kompetensi yang dibutuhkan karyawan *sales force* terkait dengan pelatihan *Selling Skill for IndiHome Fiber* adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Silabus Materi *Selling Skill for IndiHome Fiber*.

No.	Modul	Kompetensi yang Diharapkan	Pokok Bahasan
1.	<i>Culture</i>	Pegawai harus memiliki <i>passion, enthusiasm</i> , totalitas, determinasi, integritas untuk melakukan peran sebagai seorang <i>sales</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan <i>Self-determination</i> peserta Pelurusan budaya Solid, Speed, Smart (3S)

2.	<i>Code of Conduct</i>	Pegawai mengetahui <i>customer behaviour</i> dan etika pelayanan/komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> Grooming Do & Don't
3.	<i>Product Knowledge IndiHome</i>	Pegawai bisa mendemonstrasikan layanan IndiHome yang sesuai dengan <i>lifestyle customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> Paket IndiHome, <i>pricing</i>, fitur, keunggulan, <i>benefit</i> Kompetitor Demonstrasi praktek
4.	<i>Selling Process</i>	<p>Pegawai dapat menentukan proses penjualan berbasis prioritas.</p> <p>Pegawai dapat menentukan <i>value</i> dan <i>benefit</i> berbasis <i>customer lifestyle</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Buying Process</i> <i>Selling Process</i> <i>Selling Technic</i> <i>Building Commitment</i>

Sumber: Data Sekunder, 2016

Kemampuan Kerja

Robbins dan Judge (2008:57) menjelaskan bahwa “kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan dan menjadi sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang.” Swasto (2003:35) menjabarkan kemampuan berdasarkan jenisnya, antara lain:

1. Kemampuan pengetahuan adalah kemampuan yang mencakup hal-hal yang pernah diketahui tentang suatu kegiatan tertentu. Swasto (2003:35) juga menjelaskan bahwa secara garis besar pengetahuan dapat digolongkan ke dalam 3 (tiga) kategori, yakni:
 - a. Pengetahuan tentang apa yang baik dan apa yang buruk (etika)
 - b. Pengetahuan tentang apa yang indah dan apa yang tidak indah (estetika)
 - c. Pengetahuan tentang apa yang benar dan apa yang salah (logika)
2. Kemampuan keterampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.
3. Kemampuan sikap adalah kesiapsiagaan mental yang diorganisasi melalui pengalaman yang mempunyai pengaruh tertentu terhadap tanggapan antar individu, obyek, dan situasi yang berhubungan.

Kinerja Karyawan

Wibowo (2011:4) menjelaskan bahwa “Implementasi kinerja dilakukan oleh SDM yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan SDMnya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.”

Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil dari pencapaian seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. John W. Atkinson dalam Wibowo (2011:100) merumuskan bahwa “kinerja berkaitan dengan motivasi dan kemampuan, sehingga model persamaan kinerja adalah $P = f(M \times A)$, dimana M adalah *Motivation* dan A adalah *Ability*.” Kinerja karyawan dapat diukur sesuai dengan kegiatan kerja yang dilaksanakan, pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan atau kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dharma (2008:154) menyatakan bahwa “dalam menjamin keberhasilan kinerja, perlu ditetapkan standar dalam mengukur kinerja, antara lain:

1. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas hasil kerja

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.”

METODE PENELITIAN

Berdasarkan objek dan tujuan yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena menjelaskan suatu pengaruh yang terjadi antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini

dilaksanakan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya Jl. Ketintang No. 156. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian *sales force* yang berjumlah 40 orang (kurang dari 100 orang), maka sampel yang ditetapkan sebanyak 40 orang (seluruh karyawan bagian *sales force*). Sugiyono (2010:122) menyatakan bahwa teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel penelitian dapat dikatakan sebagai sampel jenuh atau sensus.

Analisis data yang digunakan, antara lain:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Data yang telah terkumpul kemudian diolah dalam bentuk angka dan presentase (Sugiyono, 2010:206). Tujuan dilakukan analisis deskriptif adalah untuk mengetahui gambaran perusahaan yang dijadikan sampel penelitian.

2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur digunakan apalagi dalam penelitian terdapat variabel yang berfungsi sebagai variabel antara. Variabel antara digunakan untuk mengetahui apakah dalam mencapai sasaran akhir harus terlebih dahulu melalui variabel antara atau dapat langsung menuju sasaran akhir.

3. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini dapat diterima atau ditolak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Statistik Deskriptif

Berikut presentase masing-masing item penelitian pada tabel dibawah ini:

a. Pelatihan Berbasis Kompetensi (X)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variable pelatihan berbasis kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan Berbasis Kompetensi (X)

Item/Indikator Variabel	Rata-Rata
Item memiliki <i>passion, enthusiasm</i> , totalitas, determinasi, dan integritas dalam melakukan pekerjaan	4
Item mengetahui <i>customer behaviour</i> dalam membuat keputusan untuk berlangganan	4,075
Item mengetahui etika pelayanan/komunikasi	4,35
Item memahami dan mampu menjelaskan paket layanan IndiHome	4,25
Item memahami dan mampu menjelaskan fitur dan keunggulan layanan IndiHome	4,25
Item mampu menentukan proses penjualan berbasis prioritas	3,9
Item mampu menentukan <i>value and benefit concept</i> berbasis <i>customer lifestyle</i>	4,025
Rata-rata variabel pelatihan berbasis kompetensi	4,121

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 2 terkait dengan rata-rata keseluruhan item mengenai variabel pelatihan berbasis kompetensi menghasilkan rata-rata sebesar 4,121 yang berada pada interval >3,4-4,2 dan dapat disimpulkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi yang diberikan PT Telkom Indonesia untuk karyawan *sales force* di kantor Ketintang Surabaya dapat diterima dan dipahami dengan baik.

b. Kemampuan Kerja (Y₁)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel kemampuan kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja (Y₁)

Item/Indikator Variabel	Rata-Rata
Item penguasaan pada bidang pekerjaan	4,125
Item melaksanakan tugas sehari-hari	4,225
Item mengetahui prosedur kerja	4
Item teliti dan cermat dalam mengidentifikasi calon pelanggan	4,025
Item mampu membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan	4,05
Item mengakses informasi dengan cepat	4,05
Item disiplin dalam bekerja	4,425
Item tanggung jawab dalam pekerjaan	4,175
Item berusaha meningkatkan keramahan, kesopanan, dan kerapihan	4,5
Rata-rata variabel kemampuan kerja	4,175

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 3 terkait dengan rata-rata keseluruhan item variabel kemampuan kerja mendapatkan hasil sebesar 4,175 berada pada interval >3,4-4,2 yang berarti berada dalam kategori setuju maka, dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja karyawan bagian *sales force* PT Telkom Indonesia pada kantor Ketintang Surabaya dapat berada pada kategori baik.

c. Kinerja Karyawan (Y₂)

Presentase distribusi frekuensi untuk item variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

Item/Indikator Variabel	Rata-Rata
Item memenuhi target yang ditetapkan	4,3
Item peningkatan kuantitas hasil kerja	4,45
Item mutu hasil kerja sesuai dengan standar	4,15
Item peningkatan mutu hasil kerja	4,275
Item pekerjaan diselesaikan berdasarkan waktu yang ditetapkan	4,35
Item peningkatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	4,2
Rata-rata variabel kinerja karyawan	4,288

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4 mengenai rata-rata keseluruhan item variabel kinerja karyawan mendapatkan hasil sebesar 4,288 yang berada pada interval >4,2-5 yang berarti berada dalam kategori sangat setuju maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan bagian *sales force* PT Telkom Indonesia pada kantor Ketintang Surabaya dapat berada pada kategori sangat baik.

2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat. pengujian analisis jalur pada penelitian ini menggunakan program *Software SPSS Statistics ver 23*, kemudiandidapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Pelatihan Berbasis Kompetensi (X) Terhadap Kemampuan Kerja (Y₁)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
Y ₁	X	0,504	3,6	0,001
R Square = 0,254 (25,4%) e = 1 - R Square = 0,746 (74,6%) n = 40				

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 5 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai R Square untuk variabel pelatihan berbasis kompetensi (X) terhadap kemampuan kerja (Y₁) sebesar 25,4% dan sisanya atau nilai residual sebesar 74,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.
- Koefisien jalur (β) pada pengaruh pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 0,504 dengan persamaan $Y_1 = 0,504Y_1X + e$.
- Nilai signifikansi pada pelatihan berbasis kompetensi terhadap kemampuan kerja karyawan sebesar 0,001 ($< 0,05$) dengan nilai t_{hitung} 3,6

Tabel 6. Hasil Analisis Jalur Pelatihan Berbasis Kompetensi (X) Terhadap Kemampuan Kerja (Y₁) dan Kinerja Karyawan (Y₂)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
Y ₂	X	0,312	2,293	0,028
Y ₂	Y ₁	0,49	3,605	0,001
R Square = 0,491 (49,1%) e = 1 - R Square = 0,509 (50,9%) n = 40				

Sumber: Data Diolah, 2016

Berdasarkan pada tabel 6 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai R Square untuk variabel pelatihan berbasis kompetensi terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan sebesar 49,1% dan sisanya atau nilai residual sebesar 50,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.
- Koefisien jalur (β) pada pengaruh pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 0,312 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,49 dengan persamaan $Y_2 = 0,312Y_2X + 0,49Y_2Y_1 + e$.
- Nilai t_{hitung} pada pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,293 dengan nilai signifikansi sebesar 0,028 ($< 0,05$)

- Nilai t_{hitung} pada kemampuan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 3,605 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($< 0,05$)

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Kerja.

No.	Pengaruh Variabel	DE	IE	TE	t_{hitung}	Sig.
1.	X terhadap Y ₁	0,504	0	0,504	3,6	0,001
2.	X terhadap Y ₂	0,312	0,504 x 0,49 = 0,247	0,559	3,605	0,028
3.	Y ₁ terhadap Y ₂	0,49	0	0,49	2,293	0,001

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil pengaruh tidak langsung didapat dengan mengkalikan hasil pengaruh langsung dari tiap-tiap variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil perhitungan *Indirect Effect* (IE) pada tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan berbasis kompetensi (X) terhadap kinerja karyawan (Y₂) melalui kemampuan kerja karyawan (Y₁) sebesar 0,247.

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Sebuah variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial apabila probabilitas $\text{sig} \leq (0,05)$. Hasil uji hipotesis (uji t) dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Hipotesis	Keterangan	Keputusan
Hipotesis 1	Pelatihan Berbasis Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan	Diterima
Hipotesis 2	Pelatihan Berbasis Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
Hipotesis 3	Kemampuan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
Hipotesis 4	Pelatihan Berbasis Kompetensi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kemampuan Kerja Karyawan	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2016

PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif

Secara keseluruhan distribusi frekuensi pada variabel X yaitu mengenai pelatihan berbasis kompetensi pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya dengan fokus pada penilaian kompetensi *Selling Skill for IndiHome Fiber* mempunyai nilai rata-rata 4,121 yang artinya pelatihan *Selling Skill for IndiHome Fiber* sudah diterima dan dipahami dengan baik. Distribusi frekuensi variabel Y_1 yaitu tentang kemampuan kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya pada divisi *sales force* secara keseluruhan dengan rata-rata sebesar 4,175 yang berarti bahwa kemampuan kerja karyawan *sales force* dalam kondisi yang baik. Distribusi frekuensi pada variabel Y_2 yaitu mengenai kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya pada divisi *sales force* secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 4,288 yang berarti kinerja karyawan bagian *sales force* telah berjalan dengan yang sangat baik. Hasil pengumpulan data secara sekunder menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada divisi *sales force* sudah mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, hal tersebut terbukti dari banyaknya pengguna IndiHome Fiber yang mampu meningkatkan jumlah penjualan IndiHome Fiber yang sudah sesuai dengan target dan standar perusahaan. Telkom menumbuhkan kepercayaan pelanggan dengan mewujudkan 1 juta IndiHome dan menjelang akhir tahun 2015, IndiHome berhasil meraih kepercayaan lebih dari 1 juta pelanggan di seluruh Indonesia.

2. Pengaruh Antar Variabel

a. Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kemampuan Kerja

Pelatihan berbasis kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan. Hal ini berdasarkan dari hasil penelitian yang menemukan bahwa nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,504 dengan nilai signifikansi yang diperoleh yaitu 0,001 ($< 0,05$) dan R Square sebesar 0,254. Hasil penelitian ini memperkuat teori Robbins (2008:57) yang menyatakan apabila perusahaan mengetahui bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dan mampu memanfaatkannya akan meningkatkan kemungkinan individu tersebut untuk melakukan pekerjaannya dengan baik serta teori Naquin dan Holton dalam Wu (2013) menjelaskan bahwa pelatihan berbasis kompetensi dibentuk dengan prinsip-prinsip dasar dalam menunjukkan kemampuan.

b. Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan berbasis kompetensi dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,312 dengan R Square sebesar 0,491 dan nilai signifikansi sebesar 0,028 ($< 0,05$). Hasil penelitian ini memperkuat pernyataan Setyowati (2004) yang menjelaskan bahwa pelatihan berbasis kompetensi merupakan suatu proses pelatihan yang mempunyai tujuan untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Yung (2010) dan Khanna and Gupta (2013) yang menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pengembangan kompetensi karyawan dan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Pengaruh Kemampuan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

Kemampuan kerja karyawan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,49 dengan R Square sebesar 0,491 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 ($< 0,05$). Hasil penelitian ini memperkuat teori John W. Atkinson dalam Wibowo (2011:100) yang merumuskan bahwa kinerja seseorang mempunyai kaitan dengan motivasi dan kemampuan yang ada pada dirinya. Hasil penelitian Ekarendyka (2013) yang membuktikan bahwa kemampuan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan juga terbukti dalam penelitian ini.

d. Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,247. Hal ini membuktikan bahwa efek dari pelatihan berbasis kompetensi akan berdampak pada timbulnya kemampuan kerja karyawan yang dihasilkan dari pemberian pelatihan yang disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan, kemudian akan berdampak kepada kinerja karyawan. Pelatihan berbasis kompetensi yang sudah disesuaikan dengan kompetensi *Selling Skill for IndiHome Fiber* memberikan pembekalan atau materi pelatihan yang sudah disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan mengenai hal-hal yang terkait dengan IndiHome Fiber. Koefisien jalur

untuk pengaruh tidak langsung pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan memiliki hasil yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang berpengalaman pasti sudah memiliki kompetensi dasar untuk menjadi seorang *sales force*, sehingga dampak dari pelatihan berbasis kompetensi untuk kompetensi *Selling Skill for IndiHome Fiber* meningkatkan kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang lebih spesifik yaitu kemampuan karyawan memahami IndiHome Fiber.

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Boahin & Hofman (2014) yang menjelaskan bahwa keterampilan yang disampaikan oleh sistem pelatihan harus sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga pelatihan berbasis kompetensi dapat membantu perusahaan dalam menemukan gap antara keterampilan yang dibutuhkan karyawan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Serta teori Wibowo (2011:4) yang menjelaskan bahwa “Implementasi kinerja dilakukan oleh SDM yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan.”

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Secara keseluruhan distribusi frekuensi pada variabel pelatihan berbasis kompetensi, kemampuan kerja karyawan, dan kinerja karyawan pada bagian *sales force* PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya sudah baik.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel kemampuan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja karyawan.

Saran

1. Dengan tercapainya penerapan pelatihan berbasis kompetensi untuk karyawan *sales force* terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan menghasilkan kondisi yang baik, PT Telkom Indonesia Witel Jatim Surabaya dapat mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan ini. Upaya dalam peningkatan kompetensi yang dilakukan sangat membantu karyawan dalam upgrading knowledge untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. PT Telkom Indonesia terus meningkatkan ketrampilan karyawan terutama ketrampilan teknis. Peningkatan ketrampilan karyawan dapat dilakukan dengan memadukan antara karyawan baru dengan karyawan yang sudah lama bekerja sehingga dapat tercipta transfer ketrampilan yang semakin baik dan mampu meningkatkan kompetensi karyawan terutama karyawan baru.
3. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya mampu memberikan tambahan-tambahan teori untuk menyediakan kerangka pemikiran baru sehingga mampu memperluas pemahaman dan memberikan gambaran baru mengenai pelatihan berbasis kompetensi pada objek penelitian yang berbeda, serta sangat diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan dan pertimbangan dalam melakukan penelitian serupa dimasa yang akan datang.

Keterbatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini untuk variabel pelatihan berbasis kompetensi masih jarang digunakan sebagai variabel penelitian dan teori yang berkaitan dengan pelatihan berbasis kompetensi masih belum meluas. Pelatihan berbasis kompetensi merupakan pelatihan yang bersifat lebih spesifik terhadap suatu standar kompetensi yang dibutuhkan, sehingga dalam hal ini membuat peneliti kesulitan untuk menentukan indikator dan objek penelitian yang akan diteliti.
2. Penentuan populasi dan sampel dalam penelitian masih terbatas, hanya pada bagian *sales force* dan belum meluas hingga bagian lainnya karena kompetensi untuk setiap divisi berbeda-beda, sehingga

peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian yang sama dengan bagian atau divisi yang berbeda dan secara keseluruhan.

3. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan pada satu bidang industri saja, sehingga hasil dari penelitian ini tidak dapat mewakili kondisi pada perusahaan lain dengan bidang industri yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Boahin, Peter, dan W.H. Adriaan Hofman. 2013. Perceived Effect of Competency-Based Training on the Acquisition of Professional Skills. *International Journal of Educational Development*

Dharma, Surya. 2008. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta : Graha Jakarta

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi 12. Ahli

Bahasa: Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat

Setyowati, Endah. 2004. *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Diakses pada tanggal 22 Oktober 2015 dari www.blog.fitb.itb.ac.id

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Swasto, Bambang. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dan Imbalan)*. Malang: Bayumedia.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers

Wu. 2013. *The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public Sector: Experience From Taiwan*. Taiwan: Public Personnel Management