

BAB III

METODE PENELITIAN

1.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini fokus pada pengembangan bentuk pelatihan berbasis kompetensi dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT. Sari Ater Subang Kabupaten Subang Jawa Barat. Jenis penelitian adalah tipe penelitian serta pengembangan ataupun *Research and Development* (R&D). Bersumber pada pendapat Sugiyono (2012: 407) penelitian serta pengembangan merupakan tata cara penelitian yang dipakai buat menciptakan produk khusus, serta mencoba keberhasilan produk itu. Nana Syaodih Sukmadinata (2006: 169) mendeskripsikan penelitian serta pengembangan ialah pendekatan penelitian buat menciptakan produk terkini ataupun melengkapi produk yang sudah terdapat. Peneliti melaksanakan penelitian serta pengembangan (*Research and Development*) dalam aspek pembelajaran bagaikan cara yang dipakai buat meningkatkan serta memvalidasi bahan- bahan pembelajaran. Produk dari penelitian ini merupakan suatu model pendidikan dan pelatihan tenaga kerja yang dilaksanakan PT. Sari Ater Subang Kabupaten Subang Jawa Barat.

Metode penelitian dan pengembangan (R&D) adalah metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk sekaligus menguji keefektifan produk tersebut (Sugiono, 2011). Sehingga dibutuhkan tahapan yang sistematis, terstruktur, berencana, beraturan, terukur, metodologis, dan bertujuan, melalui hal tersebut diharapkan dapat terlahir produk berupa model pelatihan yang diuji efektivitas produk tersebut agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Pendekatan mendapatkan model pengembangan keterampilan peneliti menggunakan pendekatan penelitian serta pengembangan (*Research and Development*) dengan memakai metode analisa informasi dengan cara kombinasi ialah analisis kualitatif serta kuantitatif. Metode yang ditempuh dalam penelitian ini cocok dengan pendekatan begitu juga dalam *Research and Development*. Bentuk penelitian yang dipakai merupakan bentuk Borg and Gall (Sugiyono, 2015: 38) dengan cara 1) studi pendahuluan, 2) perencanaan, 3)

pengembangan model hipotesis, 4) penelaahaan model hipotesis, 5) revisi, 6) uji coba terbatas, 7) revisi hasil uji, 8) uji coba lebih luas, 9) revisi model akhir, dan 10) diseminasi dan sosialisasi.

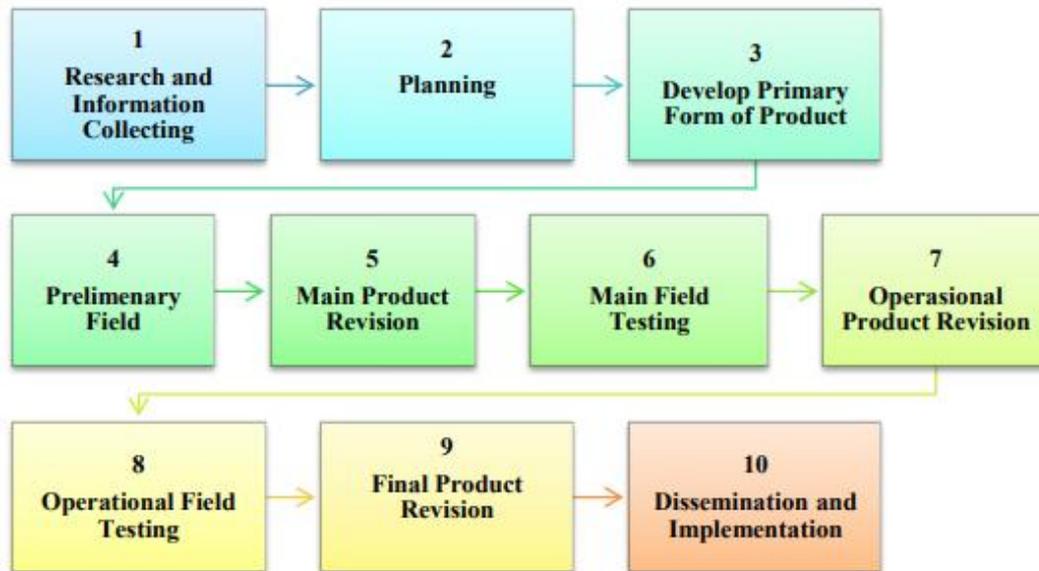
1.2 Desain Penelitian

Model pengembangan yang digunakan di dalam penelitian ini mengacu pada model pengembangan menurut Borg dan Gall. Model pengembangan Borg & Gall memuat panduan sistematika langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti agar produk yang dirancangnya mempunyai standar kelayakan. Dengan demikian, yang diperlukan dalam pengembangan ini adalah rujukan tentang prosedur produk yang akan dikembangkan. Uraian model pengembangan Borg dan Gall, dijelaskan sebagai berikut (Sugiyono, 2015:407):

“Educational research and development (R & D) is a process used to develop and validate educational products. The steps of this process are usually referred to as the R & D cycle, which consists of studying research findings pertinent to the product to be developed, developing the product based on the finding, field testing it in the setting where it wil be used eventually, and revising it to correct the deficiencies found in the field testing stage. In indicate that product meets its behaviorally defined objectives.”

Terjemahan uraian tersebut adalah “penelitian dan pengembangan bidang pendidikan (R & D) adalah suatu proses yang yang digunakan untuk mengembangkan dan mengesahkan produk bidang pendidikan. Langkahlangkah dalam proses ini pada umumnya dikenal sebagai siklus R & D, yang terdiri dari: pengkajian terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan validitas komponen-komponen pada produk yang akan dikembangkan, mengembangkannya menjadi sebuah produk, pengujian terhadap produk yang dirancang, dan peninjauan ulang dan mengoreksi produk tersebut berdasarkan hasil uji coba. Hal itu sebagai indikasi bahwa produk temuan dari kegiatan pengembangan yang dilakukan mempunyai objektivitas.

Model R & D Borg and Gall ini terdiri atas sepuluh langkah pelaksanaan diantaranya (1) penelitian dan pengumpulan data (*research and information collecting*), (2) perencanaan (*planning*), (3) pengembangan draft produk (*develop preliminary form of product*), (4) uji coba lapangan (*preliminary field testing*), (5) penyempurnaan produk awal (*main product revision*), (6) uji coba lapangan (*main field testing*), (7) menyempurnakan produk hasil uji lapangan (*operational product revision*), (8) uji pelaksanaan lapangan (*operasional field testing*), (9) penyempurnaan produk akhir (*final product revision*), dan (10) diseminasi dan implementasi (*disemination and implementation*). Langkah tersebut ditunjukkan pada bagan berikut:



Gambar 3.1 Model R&D Borg and Gall

Keterangan:

1. Penelitian dan pengumpulan data (*Research and information collecting*) melalui survei, termasuk dalam langkah ini antara lain studi literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji, dan persiapan untuk merumuskan kerangka kerja penelitian
2. Perencanaan (*Planning*) termasuk dalam langkah ini merumuskan kecakapan dan keahlian yang berkaitan dengan permasalahan, menentukan tujuan yang akan dicapai pada setiap tahapan, dan jika mungkin/diperlukan melaksanakan studi kelayakan secara terbatas

3. Pengembangan bentuk permulaan dari produk (*Develop preliminary form of product*), yaitu mengembangkan bentuk permulaan dari produk yang akan dihasilkan. Termasuk dalam langkah ini adalah persiapan komponen pendukung, menyiapkan pedoman dan buku petunjuk, dan melakukan evaluasi terhadap kelayakan alat-alat pendukung
4. Uji coba awal lapangan (*Preliminary field testing*), yaitu melakukan uji coba lapangan awal dalam skala terbatas. Dengan melibatkan subjek sebanyak 6 – 12 subjek. Pada langkah ini pengumpulan dan analisis data dapat dilakukan dengan cara wawancara, observasi atau angket
5. Revisi produk (*Main product revision*), yaitu melakukan perbaikan terhadap produk awal yang dihasilkan berdasarkan hasil uji coba awal. Perbaikan ini sangat mungkin dilakukan lebih dari satu kali, sesuai dengan hasil yang ditunjukkan dalam uji coba terbatas, sehingga diperoleh draft produk (model) utama yang siap diujicobakan lebih luas
6. Uji coba lapangan (*Main field testing*), yang melibatkan seluruh siswa
7. Revisi produk operasional (*Operational product revision*), yaitu melakukan perbaikan/penyempurnaan terhadap hasil uji coba lebih luas, sehingga produk yang dikembangkan sudah merupakan desain model operasional yang siap divalidasi
8. Uji coba lapangan operasional (*Operational field testing*), yaitu langkah uji validasi terhadap model operasional yang telah dihasilkan
9. Revisi produk akhir (*Final product revision*), yaitu melakukan perbaikan akhir terhadap model yang dikembangkan guna menghasilkan produk akhir (final)
10. Diseminasi dan implementasi (*Dissemination and implementation*), yaitu langkah menyebarkan produk/model yang dikembangkan dan menerapkannya di lapangan

Langkah-langkah tersebut bukanlah hal baku yang harus diikuti, langkah yang diambil bisa disesuaikan dengan kebutuhan peneliti, dengan perubahan seperlunya dalam penelitian dan pengembangan ini tidak melewati langkah ke4, 5, 6 dan 7 dikarenakan keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya. Penelitian dan pengembangan

yang sudah dirubah dan yang akan digunakan oleh peneliti dapat direpresentasikan sebagai berikut:

1.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 =Pelaksanaan pelatihan dengan model *Competency Based Training* dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT Sari Ater Ciater Subang.

H2 =Pelatihan dengan model *Competency Based Training* dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT Sari Ater Ciater Subang yang dikembangkan teruji secara valid, praktis, dan efektif dalam pelaksanaannya.

1.4 Partisipan dan Tempat Penelitian

1.4.1 Partisipan Penelitian

3.4.1.1 Populasi

Populasi bisa diukur dengan suatu objek dan benda-benda alam yang lain, populasi juga meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh suatu subjek atau objek. Menurut Sugiyono (2015:80) populasi merupakan “ wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek/ yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai atau karyawan karyawan di PT. Sari Ater sebagai responden sebanyak 30 orang.

3.4.1.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015-81) sampel merupakan “ bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul respentativ (mewakili)”. Dalam penulisan skripsi ini, penulis menentukan sampel adalah pegawai atau karyawan di PT. Sari Ater sebagai responden sebanyak 30 orang.

Menurut Sugiyono (2015:81) teknik sampel yaitu menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan di antaranya *Probability Sampling* dan *NonProbability Sampling*.”

Menurut Sugiyono (2015:82) *Probability Sampling* yaitu : “Teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini meliputi: *simple random sampling, proportionate stratified random sampling, disproportionate stratified random sampling, cluster sampling.*” Menurut Sugiyono (2015: 84) mendefinisikan *Non-Probability Sampling* yaitu pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi: *sampling sistematis, kuota, aksidental, purposive, jenuh dan snowball.*” Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik sampel *sampling jenuh* yang terdapat di *Non-Probability Sampling*.

Menurut Sugiyono (2015: 85) *sampling jenuh* yaitu penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah *sensus*, semua anggota populasi dijadikan sampel.” Jadi dari penjelasan teknik sampel di atas penulis tidak menentukan sampel, karena seluruh anggota populasi akan diteliti.

3.4.1.2 Tempat Penelitian

Perlu ditegaskan bahwa lokasi penelitian ini di wilayah Kabupaten Subang Jawa barat, yaitu di PT. Sari Ater Subang. PT. Sari Ater adalah Badan Usaha Milik Swasta yang dipercayai mengelola objek wisata Ciater oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Subang. Sari Ater Hotel & Resort merupakan obyek wisata yang terletak pada kawasan pegunungan Subang, di kaki gunung Tangkubanperahu, tepatnya di Desa Ciater, kecamatan Ciater Kabupaten Subang. Informan kunci atau *key informan* dalam penelitian ini yaitu *Human Resource Development (HRD)* adalah sebuah Divisi Sumber Daya Manusia yang ada di sebuah perusahaan HRD, pendidik/instruktur, karyawan di PT. Sari Ater sebagai responden.

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan dalam waktu tiga bulan, mulai pada 1 Juni 2021 sampai 31 Agustus 2021.

3.5 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan informasi yang dipakai dalam penelitian ini ialah: (1) penelitian dokumentasi; (2) pemantauan, serta (3) tanya jawab, digunakan untuk menangkap informasi di dalam dokumen-dokumen tercatat yang membuktikan terdapat kaitan dengan permasalahan model pelatihan *competency based training* dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Pemantauan, digunakan sepanjang penelitian berjalan guna memperhatikan beraneka ragam kejadian semenjak langkah penelitian orientasi atmosfer kawasan penelitian, aplikasi, hingga penilaian hasil.

Metode penelitian merujuk pada pendekatan kualitatif. Metode ini bertepatan dengan penelitian ini dicoba serta permasalahan itu dijawab dengan metode yang terdapat. Dalam mengakulasi informasi buat kebutuhan penelitian, terdapat sebagian perihal yang terpaut, ialah alat serta infrastruktur yang dibutuhkan, instrumen yang dipakai, tipe informasi yang digabungkan, metode pengumpulan informasi yang dipakai, serta subjek yang terpaut dalam cara pengumpulan informasi.

Alat serta infrastruktur yang dibutuhkan dalam penelitian ini, antara lain perlengkapan catat, memo lapangan, perlengkapan perekam, kamera serta perlengkapan lain yang mendukung. Instrumen pengumpulan informasi yang dibesarkan dalam penelitian ini berhubungan dengan metode pengumpulan informasi yang dicoba pada tiap- tiap jenjang penelitian, ialah: (a) prinsip tanya jawab, (b) menganalisis portofolio (c) prinsip pemantauan, (d) prinsip penelitian dokumentasi (e) angket (f) uji buat penilaian hasil percobaan coba untuk mengukur peningkatan kinerja karyawan PT. Sari Ater Ciater Subang sebagai dampak penerapan model *competency based training* di lapangan.

3.5.1 Teknik Observasi

Teknik observasi dilakukan dengan cara mengamati kegiatan pendidikan dan pelatihan pada PT. Sari Ater Ciater Subang mengamati kegiatan pendidikan dan pelatihan di lokasi penelitian. Data yang penulis peroleh berupa keadaan perusahaan PT. Sari Ater Ciater Subang terkait struktur organisasi, pembagian tugas, *job description*, pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan serta keadaan pada saat pendidik melakukan proses pendidikan dan pelatihan berlangsung dan keadaan

tenaga kependidikan sedang bekerja. Dari hasil observasi tersebut maka penulis mendapatkan gambaran tentang model pelatihan yang menjadi objek.

3.5.2 Mengkaji Portofolio

Kajian terhadap portofolio, HRD, pendidik/instruktur, dan karyawan diperlukan untuk mengetahui kecukupan terhadap kompetensi yang dipersyaratkan dengan standar yang telah ditetapkan. Kajian portofolio ini akan memperlihatkan kesenjangan kompetensi yang ada terhadap ruang lingkup, jenis kompetensi dan pelatihan yang dilaksanakan.

3.5.3 Tes Kompetensi

Instrumen yang digunakan untuk mengukur hasil pelatihan melalui tes kompetensi pegawai berbentuk pertanyaan opsi dobel dengan 4 pengganti balasan. Lapisan pertanyaan memakai prinsip dari taksonomi Bloom yang sudah direvisi oleh David R. Krathwohl, ialah dengan mencermati enam kadar ranah kognitif. Peneliti menggunakan instrumen uji kompetensi karyawan cocok dengan modul pelatihan yang digunakan. Pertanyaan ini dipakai buat pertanyaan *pretest* serta *posttest*. Pertanyaan *pretest* dipakai untuk mengukur kompetensi dini pada saat sebelum pelatihan, sebaliknya pertanyaan *posttest* dipakai untuk mengukur hasil setelah pelatihan. Peneliti membuat pertanyaan uji bersumber pada penanda pendapatan kompetensi.

3.6 Kuesioner Kinerja Karyawan

Kuesioner ialah metode pengumpulan informasi yang dicoba dengan metode memberi seperangkat pernyataan tercatat pada responden untuk dijawab. Angket yang dipakai oleh peneliti merupakan instrumen penelitian, tata cara yang dipakai dengan angket tertutup. Instrument angket wajib diukur keabsahan serta reabilitas informasinya, sehingga menciptakan informasi yang benar serta reliable.

Instrumen ini dapat dipergunakan untuk mengukur apa yang sepatutnya diukur, sebaliknya instrumen yang reliabel merupakan instrumen yang bila dipakai sebagian kali buat mengukur subjek yang serupa hendak menciptakan informasi yang serupa pula. Instrumen yang dipakai untuk mengukur elastis penelitian ini dengan memakai rasio likert 5 nilai.

3.7 Definisi Operasional

3.7.1 Pelatihan Kerja

Widodo (2015), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Simamora (2004) & (Steven W. Schmidt, 2013), dimensi pelatihan kerja meliputi *Content* (Isi/materi pelatihan kerja), *method of training* (metode pelatihan kerja), *time spent in training* (waktu/jumlah jam pelatihan), *employee satisfaction with training* (kepuasan terhadap pelatihan), *organizational support for training and employee development* (dukungan perusahaan dalam pelatihan kerja), *employee feelings about training and development* (perasaan karyawan pada pelatihan kerja).

3.7.2 Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi. Menurut Gordon dalam Sutrisno (2011) dimensi kompetensi meliputi pengetahuan, pemahaman, kemampuan/ keterampilan, nilai, sikap, dan minat.

3.7.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi. Menurut Afandi (2018) dimensi kinerja karyawan meliputi kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.

3.8 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi instrumen adalah indikator yang dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau penyertaan. Untuk bisa menetapkan indikator-indikator dari setiap variabel yang diteliti, maka diperlukan wawasan yang luas mendalam tentang

variabel yang diteliti, dan teori-teori yang mendukungnya. Kisi-kisi instrumen dari penelitian ini adalah produk, harga, tempat, dan promosi.

Berikut ini merupakan kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data:

Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No (1)	Variabel (2)	Indikator (3)	Item (4)	Referensi (5)
1.	Pelatihan Kerja	<p><i>Content</i>(Isi/ materi pelatihan kerja)</p> <p><i>Method of Training</i> (metode pelatihan kerja)</p> <p><i>Time spent in training</i> (waktu/jumlah jam pelatihan)</p> <p><i>Employee satisfaction with training</i> (Kepuasan terhadap pelatihan)</p> <p><i>Organizational support for training and employee development</i> (dukungan</p>	<p>1. Materi pelatihan kerja disusun sesuai dengan kurikulum yang disesuaikan dengan bidang masing-masing.</p> <p>2. Tipe materi pelatihan kerja mampu mengembangkan seluruh kemampuan kemampuan (<i>Business skill, Personal development, dan teknikal skill</i>)</p> <p>3. Pendekatan atau jenis pelatihan kerja disesuaikan dengan jenis materi yang disampaikan</p> <p>4. Metode pelatihan sangat mampu meningkatkan motivasi</p> <p>5. Metode pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan</p> <p>6. Waktu pelatihan rutin dan berkala dan sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>7. Waktu pelatihan dalam satu sesi sesuai tidak terlalu lama dan singkat.</p> <p>8. Waktu perencanaan program pelatihan disesuaikan dengan waktu karyawan.</p> <p>9. Karyawan merasa puas karena pelatihan kerja yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan.</p> <p>10. Karyawan bisa memanfaatkan ilmu yang diterima pada pelatihan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>11. Perusahaan memberikan prioritas pada pelatihan kerja untuk pengembangan profesionalisme karyawan.</p>	<p>Simamora (2004) & (Steven W. Schmidt, 2013)</p>

	perusahaan dalam pelatihan kerja)	12. Perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan pengembangan kemampuan.	
		13. Perusahaan selalu merencanakan program pelatihan secara rutin.	
	<i>Employee feelings about training and development</i> (perasaan karyawan pada pelatihan kerja)	14. Karyawan merasa butuh terhadap pelatihan kerja yang bersifat kontinyu.	
		15. Karyawan proaktif untuk meningkatkan kemampuan dengan mencari pelatihan.	
2.	Kompetensi Karyawan		Gordon dalam Sutrisno (2011)
	Pengetahuan (knowledge)	1. Saya mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai job disk pekerjaan.	
	Pemahaman (understanding)	2. Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada saya	
	Kemampuan/Ke terampilan (skill)	3. Saya mengetahui dan memahami nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dengan baik	
	Nilai (value)	4. Saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab	
	Sikap (attitude)	5. Saya percaya sikap baik kepada rekan kerja akan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim	
	Minat (interest)	6. Saya mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini dan pengembangan karir kedepanya	
3.	Kinerja Karyawan		Afandi (2018)
	Kuantitas hasil kerja	1. Saya sangat memperhatikan jumlah hasil kerja yang saya lakukan	
	Kualitas hasil kerja	2. Saya sangat memperhatikan kualitas serta mutu hasil kerja yang saya lakukan	
	Efisiensi dalam melaksanakan tugas	3. Saya memanfaatkan berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan dengan bijaksana	
	Disiplin kerja	4. Saya mematuhi hukum dan juga peraturan yang berlaku	
	Inisiatif	5. Saya mampu memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu	

	6. Saya mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar
	7. Saya berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit
Ketelitian	8. Saya sangat memperhatikan kesesuaian antara hasil kerja saya dengan tujuan yang ingin dicapai
Kepemimpinan	9. Saya dapat memberikan contoh yang baik kepada rekan kerja saya dalam upaya mencapai tujuan organisasi
Kejujuran	10. Saya jujur dalam melaksanakan tugas saya
Kreativitas	11. Saya dapat memunculkan gagasan-gagasan baru dalam upaya mencapai tujuan organisasi

3.9 Pengembangan Instrumen

Sebelum digunakan dalam penelitian yang sesungguhnya, indikator yang dikembangkan dari konsep-konsep teoretik terlebih dahulu harus dilakukan uji coba instrumen terhadap populasi sasaran dalam jumlah yang lebih kecil dari sampel penelitian tetapi tetap mewakili karakteristik populasi sasaran yang sebenarnya. Uji coba instrumen penelitian tersebut dimaksudkan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas instrumen yang akan digunakan. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan valid. Jadi instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

Sementara itu, mengingat jenis data yang diperoleh bersifat ordinal, maka untuk kepentingan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen serta analisis data, terlebih dahulu dilakukan konversi data dari data ordinal menjadi data interval menggunakan teknik method summated rating yang menempatkan masing-masing skor dalam satu distribusi normal (Syarifudin Azwar, 2000:81).

3.10 Analisis Data

3.10.1 Teknik Analisa Data

Dalam pengolahan data penelitian, dilakukan pengolahan data sesuai dengan kesesuaian data dengan permasalahan yang diteliti. Kemudian mengelompokkan data, pengkodean data, mengurutkan data sesuai skoringnya, menghitung dengan presentasi seberapa besar pengaruh model pelatihan *competency based training* dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Sari Ater Ciater Subang dan yang terakhir membuat kesimpulan. Metode analisis data yang dipakai di dalam penelitian pengembangan ini merupakan deskriptif kualitatif. Informasi kualitatif berbentuk informasi yang didapat dari tanya jawab, angket, serta pemantauan yang didapat dari instruktur serta pegawai dan anjuran serta masukan dari para pakar.

3.10.2 Uji Validitas Soal Tes Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Uji validitas yang dipakai dalam penelitian ini merupakan tipe pengesahan konstruk ialah keabsahan yang mempermasalahkan seberapa jauh item- item uji dapat mengukur apa- apa yang betul- betul akan diukur cocok dengan rancangan spesial ataupun arti abstrak yang sudah diresmikan. Percobaan ini bermanfaat buat mengenali apakah ada item persoalan pada pertanyaan profesional serta mempunyai tingkatan bukti yang besar. Adapun langkah-langkah uji validitas seperti di bawah ini:

- a. Membuat soal sebanyak 20 soal dari kompetensi.
- b. Masing-masing sub bab akan dibuat 2-3 pertanyaan secara merata, pertanyaan disusun berdasarkan materi pelatihan.
- c. Proses uji validitas menggunakan software SPSS dengan rumus *product moment person*.

Metode untuk mengukur keabsahan pertanyaan merupakan dengan membagi hubungan antarinformasi pada tiap- tiap statment dengan angka keseluruhan, mengenakan metode hubungan product moment. Kalkulasi ini hendak dicoba dengan memakai aplikasi SPSS buat menciptakan nomor- nomor item yang valid serta yang gugur, kalkulasi ini pula butuh dikonsultasikan dengan tabel r product moment dengan patokan evaluasi percobaan keabsahan;

- 1) Apabila r hitung $\geq r$ tabel (pada taraf α 5%) maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut valid
- 2) Apabila r hitung $< r$ tabel (pada taraf α 5%) maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut tidak valid

3.10.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan tingkatan kestabilan dari suatu instrumen. Reliabilitas uji bertepatan dengan persoalan, apakah suatu uji teliti serta bisa diyakini sesuai dengan patokan yang sudah diresmikan. Suatu uji dikatakan reliabel apabila senantiasa membagikan hasil yang serupa apabila diteskan pada golongan yang serupa pada durasi ataupun peluang yang berlainan. Pernyataan yang mengatakan bahwasannya instrumen wajib reliabel sesungguhnya memiliki maksud kalau instrumen itu lumayan bagus, alhasil sanggup menguak informasi yang dapat diyakini. Apabila pengertian ini telah tertangkap hingga akan tidak sedemikian itu mendapati kesusahan dalam memastikan metode mencoba reliabilitas instrumen. Reabilitas merupakan dimensi keajegan serta kekonsistensian pertanyaan. Pengukuran reabilitas pertanyaan memakai koefisien alpha. Angka alpha berkisar antara 0 hingga 1. Aksi pengukuran hendak dibidang reliabel bila setidaknya tidak nilai alphanya 0,6. Buat mempermudah kalkulasi peneliti memakai program pc SPSS 16.0 for windows.

3.10.4 Uji Kevalidan Model Pelatihan *Competency Based Training*

Informasi yang didapat dari angket validasi para pakar dianalisis dengan persentase. Metode untuk mengolah informasi hasil pengesahan pada para pakar diadaptasi dengan perubahan dari Akbar (2013: 49) merupakan dasar ini. Suatu produk pengembangan dikatakan valid serta pantas dipakai apabila mempunyai tingkatan kevalidan di atas 70% alhasil pantas dipakai dalam pembelajaran (Akbar, 2013 : 147).

$$Vm = \frac{TSe}{TSh} \times 100\%$$

$$Vd = \frac{TSe}{TSh} \times 100\%$$

$$Vt = \frac{Vm + Vd}{2} = \dots\%$$

Keterangan :

Vm = validitas ahli materi/isi pelatihan

Vd = validitas ahli desain pembelajaran pelatihan

TSe = total skor empiric yang dicapai (berdasarkan penilaian ahli)

TSh = total skor yang diharapkan

Vt = Validitas total/ gabungan

100% = konstanta

Pemahaman ialah pengertian analisis informasi responden. Prinsip pemahaman diaplikasikan kriteria pada tabel 3.2.berikut.

Tabel 3.2 Kriteria Kevalidan Model Pelatihan *Competency Based Training*

Interval	Kriteria	Tingkat validitas
1.	86% - 100%	Sangat valid (dapat digunakan tanpa revisi)
2.	70% - 85%	Cukup valid (dapat digunakan dengan revisi)
3.	60% - 69%	Tidak valid (tidak dapat digunakan)
4.	0% - 59%	Sangat tidak valid (tidak layak)

(sumber: diadaptasi dari Akbar, 2013 : 147)

3.10.5 Uji Kepraktisan/Keterterapan (*Applying*)

Informasi kepraktisan Bentuk Pelatihan *Competency Based Training* didapat dari uji coba lapangan memakai angket. Informasi keterterapan berbentuk angket asumsi instruktur. Informasi keterterapan Bentuk Pelatihan hendak dianalisis dengan deskriptif persentase, dengan rumus:

$$A = \frac{TSEV}{S - max} \times 100\%$$

Keterangan :

A = Applying

TSEV = total skor empirik

S – max = skor maksimal yang diharapkan

100% = konstanta

(diadaptasi dari Akbar, 2013:208)

Berikutnya diberikan pengertian serta pengumpulan ketetapan mengenai mutu produk pengembangan dengan memakai patokan keterterapan produk di bawah ini:

Tabel 3.3 Kriteria Keterterapan Model Pelatihan

No	Kriteria	Tingkat validitas
1.	86% - 100%	Sangat baik (dapat digunakan tanpa revisi)
2.	70% - 85%	Cukup baik (dapat digunakan dengan revisi)
3.	60% - 69%	Kurang baik (tidak dapat digunakan)
4.	0% - 59%	Tidak baik (terlarang digunakan)

(sumber: diadaptasi dari Akbar, 2013:147)

3.10.6 Uji Keefektifan Model Pelatihan *Competency Based Training*

Setelah informasi penelitian didapat peneliti memasukkan informasi yang telah ditabulasi ke dalam komputer serta dianalisis dengan cara statistik. Percobaan efektifitas dicoba sebanyak 2 kali ialah buat mencoba uraian karyawan terkait kompetensi karyawan. Adapun ketentuan dan prosedur pengujian tersebut adalah seperti di bawah ini:

1. Melakukan Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas Data

Uji normalitas dicoba untuk mencoba apakah ilustrasi penelitian ialah tipe distribusi wajar ataupun tidak. Metode buat mengetahui apakah residual terdistribusi wajar ataupun tidak, ialah dengan memakai analisa grafik. Percobaan normalitas informasi pada penelitian ini memakai percobaan kolmogorov smirnov serta dibuktikan memakai SPSS.

$P < 0,05$ terdapat perbedaan yang signifikan

$P > 0,05$ tidak terdapat perbedaan yang signifikan

Distribusi normal hendak membuat satu garis lurus diagonal serta plotting residual wajar, hingga garis yang menjelaskan informasi sebetulnya hendak mengikuti garis normalnya:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi/ uji t tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Homogenitas

Percobaan homogenitas dimaksudkan buat mengetahui apakah golongan penelitian serta golongan pengawasan mempunyai varians yang sama ataupun

tidak. Ide dasar uji asumsi homogenitas untuk memastikan ketepatan informasi serta keterpercayaan kepada hasil penelitian. Percobaan asumsi homogenitas ialah percobaan perbandingan antara 2 golongan, ialah dengan memandang perbandingan varians kelompoknya. Dengan begitu pengujian homogenitas varians ini memperhitungkan kalau angka tiap elastis mempunyai varians yang sama.

Percobaan homogenitas penelitian ini dipakai untuk mengenali ilustrasi kedua golongan informasi berawal dari populasi serupa ataupun tidak serupa. Ilustrasi dengan varians yang serupa dikenal ilustrasi sama sebaliknya ilustrasi dengan varians yang tidak serupa dikenal ilustrasi yang heterogen. buat mencoba homogenitas kedua varians dipakai distribusi F.

Jika, $F_{hitung} < F_{Tabel}$, maka varians tersebut homogen

Jika, $F_{hitung} > F_{Tabel}$, maka varians tersebut tidak homogen

2. Uji t (uji efektivitas)

Uji hipotesis dalam penelitian ini memakai percobaan Independent sample t-test. Paired sample t- test dipakai buat mencoba perbandingan 2 ilustrasi yang independent ataupun berlainan perlakuan. Paired sample t- test dipakai bila informasi berdistribusi wajar. Independent sample t- test ialah salah satu tata cara pengetesan yang dipakai buat mengkaji keefektifan perlakuan, ditandai terdapatnya perbandingan pada umumnya gain dampingi golongan control serta eksperimen. Dasar pengumpulan keputusan buat menerima ataupun menyangkal H_0 pada percobaan paired ilustrasi t- test seperti seperti di bawah ini:

Jika probabilitas (Asymp.Sig) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.11 Uji Regresi

Pada penelitian ini digunakan metode analisis regresi linear berganda untuk proses analisis data. Walujo dan Subijantoro (2015:124) mengemukakan bahwa analisis regresi linear berganda adalah suatu metode untuk mempelajari fenomena yang mencakup lebih dari dua variabel termasuk variabel tidak bebasnya (Y). persamaan regresi linear berganda dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z_1 + e$$

Y : Kinerja karyawan

α : Konstanta

$\beta_1 - \beta_2$: Koefisien regresi variabel independen

X_1 : *Competency Based Training*

Z_1 : kompetensi

e : Standar Error

3.12 Keabsahan Data Penelitian

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 2007:320). Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2007:270). Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

1) *Credibility*

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

2) Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/ kepercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan berarti hubungan antara peneliti dengan sumber akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap.

Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, ada perubahan atau masih tetap. Setelah dicek kembali ke lapangan data yang telah diperoleh sudah dapat

dipertanggungjawabkan/benar berarti kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri.

3) Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik, sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengontrol/mengecek pekerjaan apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar atau belum.

Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen-dokumen terkait dengan membandingkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Dengan cara demikian, maka peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan yang pada akhirnya laporan yang dibuat akan semakin berkualitas.

4) Triangulasi

William Wiersma (1986) mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu (Sugiyono, 2007:273).

5) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan tiga sumber data (Sugiyono, 2007:274).

6) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar (Sugiyono, 2007:274).

7) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya (Sugiyono, 2007:274).

8) Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto- foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya (Sugiyono, 2007:275).

9) Mengadakan Membercheck

Tujuan membercheck adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan membercheck adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan (Sugiyono, 2007:276).

10) *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2007:276). Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

11) *Dependability*

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan

oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

12) *Confirmability*

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

3.13 Profil PT Sari Ater Ciater Kab. Subang Jawa Barat

3.13.1 PT. Sari Ater

PT. Sari Ater adalah Badan Usaha Milik Swasta yang dipercayai mengelola objek wisata Ciater oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Subang. Sari Ater Hotel & Resort merupakan obyek wisata yang terletak pada kawasan pegunungan Subang, di kaki gunung Tangkubanperahu, tepatnya di Desa Ciater, kecamatan Ciater Kabupaten Subang. Obyek wisata ini merupakan salah satu obyek terpopuler di Jawa Barat, disini para wisatawan dapat menikmati sumber mata air panas yang dikenal dapat menyembuhkan banyak penyakit.

Seiring dengan berkembangnya waktu, maka sarana dan prasarana serta paket wisata yang ada di Sari Ater Hot Spring Resort Hotel and Recreation juga

berkembang sesuai dengan kebutuhan. Saat ini perusahaan terus berupaya menyajikan segala kemudahan dan fasilitas bagi pengunjung baik wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara.

3.13.2 Logo Sari Ater



Gambar 3.2 Logo Sari Ater Hotel & Resort

Sumber : Arsip Dokumen Sari Ater Hotel & Resort, Agustus 2011

Seperti halnya sebuah nama, logo perusahaan pun memiliki makna dan arti sebagai identitas perusahaan. Adapun arti logo Sari Ater Hotel & Resort adalah sebagai berikut:

- i. Logo tersebut merupakan bentuk adaptasi dua huruf yang tergabung, “S” yang merupakan singkatan dari Sari dan “A” yang merupakan singkatan dari Ater dan terkandung dalam satu bentuk lingkaran. Hal tersebut merefleksikan bahwa Sari Ater adalah sebuah perusahaan yang merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan dan memiliki teamwork yang bersatu mencapai tujuan bersama.
- ii. Terdiri dari dua kata, Sari dan Ater. Sari adalah inti dan Ater adalah nama salah satu jenis pohon bambu yang terdapat di daerah Ciater, Subang yang dapat mengeluarkan air panas alami. Sari Ater mengambil inti atau air dari bambu Ater yang menjadi Sumber Air Panas.
- iii. Warna dominan hijau menyiratkan suatu keasrian alam. Sari Ater yang berlokasi di Ciater, Subang masih memiliki area yang sangat asri dan berlokasi di kawasan alam perkebunan teh. Terbentuknya perusahaan pun dari alam, sumber air panas alam yang menjadi cikal bakal terbentuknya perusahaan berasal dari pohon ater.

3.13.3 Visi dan Misi Perusahaan

3.13.3.1 Visi

Merupakan perusahaan yang kokoh dan dikenal sebagai perusahaan Perencana, Pengembang dan Pengelola Usaha Jasa Industri Pariwisata unggulan dan terpercaya dalam mewujudkan kawasan wisata bertaraf Internasional dengan fokus kepada pelayanan bagi para pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders.

3.13.3.2 Misi

- a. Menjalankan usaha jasa kepariwisataan dan usaha-usaha penunjang lainnya melalui praktek usaha dengan bentuk organisasi professional yang dapat menyumbangkan nilai tambah bagi Stakeholder's serta kelestarian lingkungan berdasarkan 3 (tiga) faktor kepuasan; Pelayanan, Kenyamanan, dan Keselamatan
- b. Menciptakan lapangan pekerjaan yang seluas-luasnya dan memberikan kesempatan usaha kepada masyarakat di sekitarnya
- c. Mengembangkan kawasan wisata di daerah-daerah yang dianggap memiliki potensi
- d. Turut serta dalam melestarikan dan mengembangkan Seni Budaya Tradisi Masyarakat setempat di daerah yang dikelolanya
- e. Menjaga dan melestarikan lingkungan alam sekitarnya dengan penanganan pengembangan dan pengelolaan yang professional serta ramah lingkungan

3.13.4 Produk dan Layanan

Sari Ater Hotel & Resort memiliki 145 unit kamar berupa hotel dan bungalow, dan 28 unit berupa tenda di lokasi Camping Park. Selain itu terdapat fasilitas lainnya seperti Food & Beverage, kolam rendam air panas dan lainnya. Produk dan Layanan yang diberikan Sari Ater Hotel & Resort adalah sebagai berikut:

Fasilitas akomodasi berupa Bungalow

- a. Sunan Suite Villa untuk enam orang
- b. Family Suite Bungalow untuk empat orang
- c. Executive Bungalow untuk empat orang
- d. Suite Bungalow untuk empat orang
- e. Junior Suite Bungalow untuk empat orang

- f. Superior Bungalow untuk dua orang
- g. Standard Bungalow untuk dua orang
- h. Adat House A Type untuk dua orang
- i. Adat House B Type untuk empat orang
- j. Adat House C Type untuk enam orang

Fasilitas akomodasi berupa Building Hotel

- a. Deluxe Balcony Room untuk dua orang
- b. Deluxe Room untuk dua orang
- c. Standard Room AC untuk dua orang
- d. Standard Room untuk dua orang

Fasilitas akomodasi di lokasi Camping Park

- a. Rumah Kebun untuk enam orang
- b. Rajawali untuk delapan orang
- c. Elang untuk delapan orang
- d. Rusa untuk empat orang
- e. Landak untuk empat orang
- f. Berang-berang untuk empat orang
- g. Musang untuk empat orang

Fasilitas Food & Beverage

- a. Dayang Sumbi Restaurant
- b. Kimanis Family Restaurant
- c. Cafeteria Jambu
- d. Cafeteria Sunan Ambu
- e. Cafeteria Wangsadipa
- f. Cafeteria Leuwisari
- g. Aneka warung jajanan tradisional dan jajanan modern

Fasilitas pendukung Hotel

- a. Meeting Rooms
- b. Souvenir Shop

Fasilitas rendam air panas

- a. Kolam Mayangsari
- b. Kolam Wangsadipa

- c. Kolam Nangka
- d. Kolam Jambu
- e. Kolam Pulosari
- f. Kolam Leuwisari
- g. Kolam Emas

Fasilitas Lainnya

- a. Paintball
- b. Offroad
- c. ATV & Go-kart
- d. Outbond
- e. Taman rekreasi
- f. Wisata lintas alam
- g. Kuda tunggang

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Temuan Penelitian

4.1.1 Kondisi Saat Ini Pelaksanaan Pelatihan yang Dilakukan PT Sari Ater Raya Subang dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

4.1.1.1 Pelatihan di PT Sari Ater

Program pelatihan di dalam perusahaan melakukan investasi jangka panjang terhadap pengembangan nilai yang dimiliki perusahaan. Melalui pelatihan, perusahaan dapat mengembangkan serta menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga dapat semakin mengefisiensikan dan mengefektifkan kinerja karyawan. Penilaian atas pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan karyawan atau sering disebut juga sebagai penilaian kinerja atau penilaian prestasi juga mutlak dilakukan untuk melihat sampai sejauh mana keberhasilan pelatihan dan prestasi karyawan tersebut.

Dalam situasi persaingan pasar saat ini, semua perusahaan berlomba-lomba berupaya untuk memenangi persaingan sesuai dengan bidang perusahaan masing-masing. Agar mampu bertahan dan bersaing di pasar, segala upaya dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan yaitu dengan cara memberikan program pelatihan kepada karyawannya. Salah satu perusahaan yang memberikan pelatihan pada karyawannya adalah PT. Sari Ater Subang. Namun pada kenyataannya sangat sering terjadi setelah pelatihan selesai, kompetensi dan kinerja karyawan tidak mengalami peningkatan dari sebelum diadakannya pelatihan. Tidak ada perubahan yang signifikan seperti yang diharapkan perusahaan.

Walaupun sudah memberikan program pelatihan, para karyawan tetap pada kompetensi dan kinerja semula bahkan mengalami penurunan pada periode tertentu. Hal ini artinya pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan belum maksimal dan biaya yang sudah dikeluarkan perusahaan pun terbuang percuma. PT Sari Ater Subang, telah melakukan upaya dengan memberikan dukungan program pelatihan kepada kary

dengan maksud yang sangat baik yaitu agar karyawan mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja sebagaimana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4.1.1.2 Hambatan Pelaksanaan Pelatihan

Karyawan memiliki peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi karena mereka memiliki kemampuan dan keahlian yang bersifat unik dan tidak dapat tergantikan oleh mesin. Sekalipun sekarang ini merupakan abad teknologi, banyak mesin-mesin canggih diciptakan untuk membantu mempercepat produksi atau bahkan menggantikan peran manusia dalam sebuah perusahaan, tapi peran penting sumber daya manusia tetap tidak bisa digeser oleh mesin. Peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas, mencapai kompetisi global dan beradaptasi pada perubahan sosial.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan untuk bekerja lebih menguasai bidangnya dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat ke depannya. Pelatihan sering dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah organisasi. Sama halnya dengan perusahaan/organisasi pada umumnya, PT. Sari Ater Raya Subang menerapkan pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, pelaksanaan pelatihan di PT Sari Ater Subang dalam penyampaian materi masih menggunakan cara yang konvensional yaitu hanya melalui metode ceramah dan tidak ada tindak lanjut setelah pelaksanaan pelatihan.

PT. Sari Ater Raya Subang Hotel & Resort memiliki 145 unit kamar berupa hotel dan bungalow, dan 28 unit berupa tenda di lokasi *Camping Park*. Selain itu terdapat fasilitas lainnya seperti *Food & Beverage*, kolam rendam air panas dan lainnya, dengan begitu perusahaan ini harus memiliki karyawan dengan kompetensi dan kinerja yang baik mengingat terdapat beragamnya layanan yang disediakan oleh perusahaan sehingga sangat penting dilakukannya kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.

Sebelumnya PT. Sari Ater Raya Subang telah melakukan pelatihan sebagai upaya peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan, namun masih belum menerapkan model tertentu agar pelaksanaan pelatihan lebih efektif. Berikut adalah hasil observasi kegiatan pelatihan yang selama ini dilakukan oleh PT. Sari Ater Raya Subang:

- a. Peserta kurang bersemangat dalam kegiatan pelatihan, terlihat dari aktivitas peserta pada saat proses pelatihan yang hanya “duduk manis” dan “dengar”.
- b. Keterlibatan peserta pelatihan dalam proses pelatihan masih sangat rendah, sehingga peserta pelatihan cenderung pasif dan mudah jenuh.
- c. Metode yang digunakan masih didominasi dengan metode ceramah, sehingga pemahaman konsep dan hasil belajar yang dicapai peserta masih rendah karena keterbatasan alat peraga atau perangkat pelatihan, baik berupa trainerkit ataupun simulator.

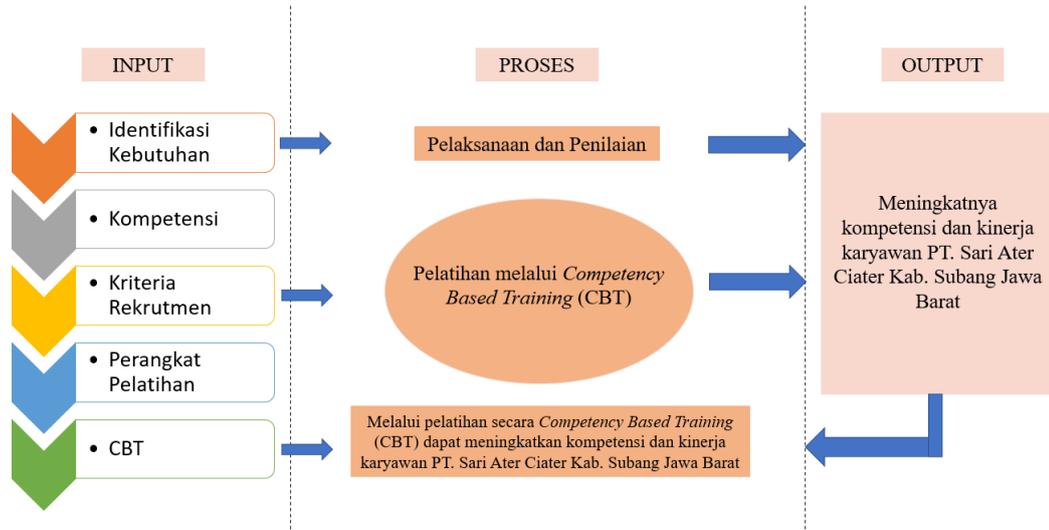
4.1.1.3 Manajemen Pelatihan

Batasan manajemen pelatihan menurut Mujiman (2006) adalah pengelolaan program pelatihan, yang menyangkut aspek pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, perencanaan desain pelatihan, dan penetapan metodologi pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan, dan penetapan tindak lanjut pelatihan. Itu merupakan aspek-aspek standar manajemen pelatihan yang lazim dilaksanakan dalam kegiatan pelatihan.

Manajemen pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Sari Ater Subang masih kurang maksimal, hal tersebut merupakan salah satu penyebab gagalnya pelatihan yang telah dilaksanakan oleh PT. Sari Ater Subang. Pelaksanaan pelatihan di PT. Sari Ater berdasarkan ketersediaan narasumber pada saat itu, sehingga kurang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, masih belum dilaksanakan evaluasi setelah pelaksanaan pelatihan, sehingga hanya sedikit perubahan yang terjadi pada karyawan terkait dengan kompetensi dan kinerja karyawan.

4.1.2 Rancangan Konseptual Pengembangan Model Pelatihan *Competency Based Training* yang Dilaksanakan di PT. Sari Ater Raya Subang sebagai Langkah Strategis dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Rancangan konseptual model pelatihan *Competency Based Training* untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT. Sari Ater Raya Subang adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Rancangan Konseptual Model Pelatihan *Competency Based Training* untuk Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan PT. Sari Ater Raya Subang

4.1.2.1 Uji Coba Instrumen Penelitian

Uji coba dilakukan untuk menghitung validitas serta reliabilitas instrumen pelatihan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan. Pelaksanaan uji coba instrumen pada sejumlah subjek yang memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik subjek dalam studi. Pada studi yang dilakukan, instrumen yang peneliti gunakan berbentuk tes untuk uji instrumen kompetensi dan kuesioner untuk variabel kinerja kompetensi. Instrumen kompetensi diukur dengan skor 1: betul dan 0: salah. Instrumen variabel kinerja diukur melalui penjumlahan skor pada lembar observasi dengan teknik pemberian skor 1. SS : Sangat Setuju, 2. S : Setuju, 3. N : Netral, 4. TS : Tidak Setuju, 5. STS: Sangat Tidak Setuju. Berdasarkan pendapat Sudjana (2009), instrumen riset dikatakan memiliki mutu yang bagus penuh 2 perihal, ialah akurasi (validitasnya) serta keabadian (reliabilitasnya). Oleh sebab itu, memakai instrumen riset, periset mencoba keabsahan serta reliabilitas terlebih dulu.

4.1.2.2 Validitas Instrumen Penelitian

Percobaan keabsahan konstruk dicoba dengan menyamakan angka jumlah *corrected item - total correlation* memakai hubungan product moment dengan bantuan *IBM SPSS Statistics* versi 24 untuk windows. Bersumber pada percobaan keabsahan dengan memandang kolom *Pearson Correlation* yang jika angka r

jumlah bagan dengan tingkatan signifikansi 0,05 (5%) ataupun P 0,05. Pengetesan keabsahan dicoba memakai informasi *pretest*. ada pula beralasan uji, hasilnya bisa diamati semacam di dasar ini:

a) Pengujian Validitas Instrumen Pelatihan

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Pelatihan Kerja

No. Instrumen	Nilai Korelasi (r-hitung)	r-tabel	Keterangan
PLT_1	0.736	0.3610	Valid
PLT_2	0.728	0.3610	Valid
PLT_3	0.801	0.3610	Valid
PLT_4	0.676	0.3610	Valid
PLT_5	0.766	0.3610	Valid
PLT_6	0.715	0.3610	Valid
PLT_7	0.700	0.3610	Valid
PLT_8	0.818	0.3610	Valid
PLT_9	0.769	0.3610	Valid
PLT_10	0.865	0.3610	Valid
PLT_11	0.817	0.3610	Valid
PLT_12	0.777	0.3610	Valid
PLT_13	0.837	0.3610	Valid
PLT_14	0.746	0.3610	Valid
PLT_15	0.800	0.3610	Valid

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa nilai r hitung (*Correlations*) seluruh pertanyaan pada variabel pelatihan memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan r tabel untuk sampel 30 orang yaitu sebesar 0.3610 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner variabel pelatihan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

b) Pengujian Validitas Kompetensi

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kompetensi

No. Instrumen	Nilai Korelasi (r-hitung)	r-tabel	Keterangan
KPT_1	0.803	0.3610	Valid
KPT_2	0.679	0.3610	Valid
KPT_3	0.795	0.3610	Valid
KPT_4	0.666	0.3610	Valid
KPT_5	0.834	0.3610	Valid
KPT_6	0.783	0.3610	Valid
KPT_7	0.720	0.3610	Valid
KPT_8	0.837	0.3610	Valid
KPT_9	0.716	0.3610	Valid
KPT_10	0.869	0.3610	Valid
KPT_11	0.690	0.3610	Valid
KPT_12	0.787	0.3610	Valid
KPT_13	0.838	0.3610	Valid
KPT_14	0.584	0.3610	Valid
KPT_15	0.810	0.3610	Valid
KPT_16	0.749	0.3610	Valid
KPT_17	0.694	0.3610	Valid
KPT_18	0.631	0.3610	Valid
KPT_19	0.818	0.3610	Valid
KPT_20	0.786	0.3610	Valid

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa nilai r hitung (*Correlations*) seluruh pertanyaan pada variabel kompetensi memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan r tabel untuk sampel 30 orang yaitu sebesar 0.3610 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner variabel kompetensi dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

c) Pengujian Validitas Kinerja

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kinerja

No. Instrumen	Nilai Korelasi (r-hitung)	r-tabel	Keterangan
KNJ_1	0.799	0.3610	Valid

KNJ_2	0.729	0.3610	Valid
KNJ_3	0.855	0.3610	Valid
KNJ_4	0.703	0.3610	Valid
KNJ_5	0.742	0.3610	Valid
KNJ_6	0.717	0.3610	Valid
KNJ_7	0.528	0.3610	Valid
KNJ_8	0.804	0.3610	Valid
KNJ_9	0.695	0.3610	Valid
KNJ_10	0.744	0.3610	Valid
KNJ_11	0.742	0.3610	Valid
KNJ_12	0.619	0.3610	Valid
KNJ_13	0.840	0.3610	Valid
KNJ_14	0.723	0.3610	Valid
KNJ_15	0.804	0.3610	Valid

Pada table 4.3 dapat dilihat bahwa nilai r hitung (*Correlations*) seluruh pertanyaan pada variabel kinerja memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan r tabel untuk sampel 30 orang yaitu sebesar 0.3610 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner variabel kinerja dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian

4.1.2.3 Reliabilitas Instrumen Penelitian Kerja

Selain validitas, dilakukan pula uji reliabilitas pada instrumen penelitian pelatihan, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan memfungsikan *alpha cronbach*. Uji reliabilitas dibantu dengan bantuan *IBM SPSS Statisticsversi 24 for windows*. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, kemudian diperoleh hasil koefisien reliabilitas instrumen penelitian seperti di bawah ini:

a) Pengujian Reliabilitas Instrumen Pelatihan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.960	0.960	15

Dilihat dari tabel 4.4 diatas bisa kita tahu bahwasanya nilai *alpha cronbach* pada variabel pelatihan karyawan sebesar 0.960, sebab nilai instrumen yang dimiliki lebih dari 0,60 maka dianggap reliabel. Hasil itu sebagaimana yang

diungkapkan Sugiono (2010) bahwasanya persyaratan sebuah alat bisa dianggap reliabel apabila koefisien reliabilitasnya minimum 0,6.

b) Pengujian Reliabilitas Instrumen Kompetensi Karyawan

Tabel 4.5 Hasil Realibilitas Instrumen Kompetensi Karyawan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.966	0.966	20

Dilihat dari tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwasanya nilai *alpha cronbach* pada variabel kompetensi karyawan sebesar 0.966 sebab nilai instrumen yang dimiliki lebih dari 0,60 maka dianggap reliabel. Hasil itu sebagaimana yang diungkapkan Sugiono (2010) bahwasanya persyaratan sebuah alat bisa dianggap reliabel apabila koefisien reliabilitasnya minimum 0,6.

c) Pengujian Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.951	.952	15

Ditinjau dari tabel 4.6 diatas dapat kita ketahui nilai *alpha cronbach* pada variabel kinerja karyawan sebesar 0.951 sebab nilai instrumen yang dimiliki lebih dari 0,60 maka dianggap reliabel. Hasil itu sebagaimana yang diungkapkan Sugiono (2010) bahwasanya persyaratan sebuah alat bisa dianggap reliabel apabila koefisien reliabilitasnya minimum 0,6.

4.1.2.4 Statistik Deskriptif

4.1.2.4.1 Variabel Pelatihan Kerja

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Pelatihan Kerja

No	Item	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-Rata
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	

1	X1.1	8	8%	17	18%	3	3%	2	2%	0	0%	4.03
2	X1.2	13	14%	13	14%	2	2%	2	2%	0	0%	4.23
3	X1.3	12	13%	12	13%	3	3%	3	3%	0	0%	4.10
4	X1.4	8	8%	18	19%	4	4%	0	0%	0	0%	4.13
5	X1.5	9	9%	16	17%	3	3%	2	2%	0	0%	4.07
6	X1.6	9	9%	15	16%	5	5%	1	1%	0	0%	4.07
7	X1.7	11	11%	12	13%	7	7%	0	0%	0	0%	4.13
8	X1.8	11	11%	14	15%	5	5%	0	0%	0	0%	4.20
9	X1.9	10	10%	13	14%	5	5%	2	2%	0	0%	4.03
10	X1.10	9	9%	16	17%	4	4%	1	1%	0	0%	4.10
11	X1.11	9	9%	16	17%	4	4%	1	1%	0	0%	4.10
12	X1.12	9	9%	17	18%	2	2%	2	2%	0	0%	4.10
13	X1.13	12	13%	11	11%	5	5%	2	2%	0	0%	4.10
14	X1.14	9	9%	14	15%	5	5%	2	2%	0	0%	4.00
15	X1.15	11	11%	13	14%	5	5%	1	1%	0	0%	4.13
Rata-rata												4.10

Keterangan:

1. Materi pelatihan kerja disusun sesuai dengan kurikulum yang disesuaikan dengan bidang masing-masing
2. Tipe materi pelatihan kerja mampu mengembangkan seluruh kemampuan kemampuan (*Business skill, Personal development*, dan teknikal skill
3. Pendekatan atau jenis pelatihan kerja disesuaikan dengan jenis materi yang disampaikan
4. Metode pelatihan sangat mampu meningkatkan motivasi
5. Metode pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan
6. Waktu pelatihan rutin dan berkala dan sesuai dengan kebutuhan
7. Waktu pelatihan dalam satu sesi sesuai tidak terlalu lama dan singkat
8. Waktu perencanaan program pelatihan disesuaikan dengan waktu karyawan
9. Karyawan merasa puas karena pelatihan kerja yang diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan,
10. Karyawan bisa memanfaatkan ilmu yang diterima pada pelatihan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan
11. Perusahaan memberikan prioritas pada pelatihan kerja untuk pengembangan profesionalisme karyawan,
12. Perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan pengembangan kemampuan
13. Perusahaan selalu merencanakan program pelatihan secara rutin

14. Karyawan merasa butuh terhadap pelatihan kerja yang bersifat kontinyu
15. Karyawan proaktif untuk meningkatkan kemampuan dengan mencari pelatihan

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa terdapat 15 item pernyataan tentang pelatihan kerja. Dari ke-15 pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa item X1.2 yaitu “Tipe materi pelatihan kerja mampu mengembangkan seluruh kemampuan kemampuan (*Business skill, Personal development, dan teknikal skill*” memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4.23 dan item X1.1 yaitu ”Materi pelatihan kerja disusun sesuai dengan kurikulum yang disesuaikan dengan bidang masing-masing” memiliki rata-rata terendah yaitu sebesar 4.03. Selanjutnya rata-rata keseluruhan dari variabel pelatihan adalah 4.10 dan berada pada kategori tinggi karena berada pada rentangan 3.41-4.20. Adapun variabel pelatihan kerja dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.8 Kategori Nilai Variabel Pelatihan Kerja

No	Rentangan	Kategori	Jumlah	Persentase
1	4.21-5.00	Sangat Tinggi	17	57%
2	3.41-4.20	Tinggi	8	27%
3	2.61-3.40	Sedang	3	10%
4	1.81-2.60	Rendah	2	7%
5	1.00-1.80	Sangat Rendah	0	0%
Jumlah			30	100%

4.1.2.4.2 Variabel Kompetensi Karyawan

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kompetensi

No	Item	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-Rata
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1	Y1.1	7	7%	12	13%	8	8%	3	3%	0	0%	3.77
2	Y1.2	11	11%	11	11%	6	6%	2	2%	0	0%	4.03
3	Y1.3	10	10%	11	11%	5	5%	4	4%	0	0%	3.90
4	Y1.4	6	6%	16	17%	8	8%	0	0%	0	0%	3.93
5	Y1.5	8	8%	11	11%	9	9%	2	2%	0	0%	3.83
6	Y1.6	7	7%	15	16%	4	4%	4	4%	0	0%	3.83
7	Y1.7	7	7%	14	15%	6	6%	3	3%	0	0%	3.83

8	Y1.8	8	8%	12	13%	9	9%	1	1%	0	0%	3.90
9	Y1.9	5	5%	16	17%	6	6%	3	3%	0	0%	3.77
10	Y1.10	8	8%	12	13%	8	8%	2	2%	0	0%	3.87
11	Y1.11	9	9%	13	14%	7	7%	1	1%	0	0%	4.00
12	Y1.12	5	5%	16	17%	5	5%	4	4%	0	0%	3.73
13	Y1.13	8	8%	8	8%	9	9%	5	5%	0	0%	3.63
14	Y1.14	5	5%	15	16%	8	8%	2	2%	0	0%	3.77
15	Y1.15	8	8%	12	13%	9	9%	1	1%	0	0%	3.90
16	Y1.16	7	7%	14	15%	8	8%	1	1%	0	0%	3.90
17	Y1.17	8	8%	16	17%	5	5%	1	1%	0	0%	4.03
18	Y1.18	7	7%	14	15%	7	7%	2	2%	0	0%	3.87
19	Y1.19	8	8%	13	14%	8	8%	1	1%	0	0%	3.93
20	Y1.20	7	7%	14	15%	8	8%	1	1%	0	0%	3.90
Rata-rata												3.87

Keterangan:

1. Kemampuan bekerja karyawan sesuai prosedur
2. Kemampuan karyawan memperbaiki kesalahan
3. Kesiediaan karyawan membantu rekan kerja
4. Keandalan karyawan dalam memahami kebutuhan konsumen
5. Kemampuan karyawan dalam berempati kepada konsumen
6. Responsiveness/ cepat tanggap menangani permintaan konsumen
7. Kemampuan karyawan dalam memberikan jaminan kepuasan bagi konsumen.
8. Kemampuan karyawan dalam meyakinkan konsumen
9. Kemampuan karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja
10. Kemampuan karyawan memberikan dukungan kepada orang lain
11. Kemampuan memimpin tim
12. Kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan yang tepat
13. Tanggung jawab karyawan dalam menjalankan pekerjaan
14. Kemampuan karyawan mengarahkan rekan kerja
15. Kemampuan karyawan menyelesaikan setiap pekerjaan dengan benar dibidang yang ditanganinya
16. Kemampuan karyawan memahami dan mencari solusi atas permasalahan dipekerjaannya
17. Kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
18. Memiliki inovasi dalam menjalankan pekerjaannya
19. Kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan perintah/tugas pekerjaan

20. Kemampuan menjaga emosi diri dalam bekerja

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa terdapat 20 item pernyataan tentang kompetensi karyawan. Dari ke-20 pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa item Y1.2 yaitu “Kemampuan karyawan memperbaiki kesalahan” dan item Y.1.17 yaitu “Kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan” memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4.03 dan item Y1.13 yaitu “Tanggung jawab karyawan dalam menjalankan pekerjaan” memiliki rata-rata terendah yaitu sebesar 3.63. Selanjutnya rata-rata keseluruhan dari variabel pelatihan adalah 3.87 dan berada pada kategori tinggi karena berada pada rentangan 3.41-4.20. Adapun variabel kompetensi karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.10 Kategori Nilai Variabel Kompetensi Karyawan

No	Rentangan	Kategori	Jumlah	Persentase
1	4.21-5.00	Sangat Tinggi	12	40%
2	3.41-4.20	Tinggi	9	30%
3	2.61-3.40	Sedang	8	27%
4	1.81-2.60	Rendah	1	3%
5	1.00-1.80	Sangat Rendah	0	0%
Jumlah			30	100%

4.1.2.4.3 Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja

No	Item	SS (5)		S (4)		KS (3)		TS (2)		STS (1)		Rata-Rata
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1	Y2.1	8	8%	12	13%	9	9%	1	1%	0	0%	3.90
2	Y2.2	5	5%	16	17%	6	6%	3	3%	0	0%	3.77
3	Y2.3	8	8%	12	13%	8	8%	2	2%	0	0%	3.87
4	Y2.4	9	9%	13	14%	7	7%	1	1%	0	0%	4.00
5	Y2.5	5	5%	16	17%	5	5%	4	4%	0	0%	3.73
6	Y2.6	8	8%	12	13%	7	7%	3	3%	0	0%	3.83
7	Y2.7	5	5%	15	16%	8	8%	2	2%	0	0%	3.77
8	Y2.8	8	8%	12	13%	9	9%	1	1%	0	0%	3.90
9	Y2.9	6	6%	15	16%	8	8%	1	1%	0	0%	3.87
10	Y2.10	10	10%	13	14%	7	7%	0	0%	0	0%	4.10
11	Y2.11	10	10%	15	16%	5	5%	0	0%	0	0%	4.17
12	Y2.12	8	8%	15	16%	5	5%	2	2%	0	0%	3.97

13	Y2.13	8	8%	17	18%	4	4%	1	1%	0	0%	4.07
14	Y2.14	9	9%	16	17%	4	4%	1	1%	0	0%	4.10
15	Y2.15	8	8%	12	13%	9	9%	1	1%	0	0%	3.90
Rata-rata												3.93

Keterangan:

1. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan rutin dengan baik
2. Kesesuaian hasil kerja karyawan dengan terget perusahaan
3. Kemampuan karyawan dalam mencapai standar kualitas kerja yang dtetapkan perusahaan
4. Ketelitian karyawan dalam menjalankan pekerjaan
5. Kerapihan karyawan dalam bekerja
6. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
7. Mampu menghemat waktu dalam bekerja.
8. Karyawan mampu menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik
9. Karyawan mampu memanfaatkan teknologi dalam menghemat biaya kerja
10. Inisiatif karyawan dalam memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu
11. Kepekaan karyawan dalam menemukan apa yang seharusnya dikerjakan
12. Menjaga nama baik perusahaan tempat bekerja
13. Mampu memberikan contoh yang baik kepada rekan kerja saya dalam upaya mencapai tujuan organisasi
14. Jujur dalam melaksanakan tugas saya
15. Mampu memunculkan gagasan-gagasan baru dalam upaya mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa terdapat 15 item pernyataan tentang kinerja karyawan. Dari ke-15 pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa item Y2.11 yaitu “Kepekaan karyawan dalam menemukan apa yang seharusnya dikerjakan” memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4.17 dan item Y2.3 yaitu ”Kemampuan karyawan dalam mencapai standar kualitas kerja yang dtetapkan perusahaan” memiliki rata-rata terendah yaitu sebesar 3.87. Selanjutnya rata-rata keseluruhan dari variabel pelatihan adalah 3.93 dan berada pada kategori

tinggi karena berada pada rentangan 3.41-4.20. Adapun variabel kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.12 Kategori Nilai Variabel Kinerja Karyawan

No	Rentangan	Kategori	Jumlah	Persentase
1	4.21-5.00	Sangat Tinggi	11	37%
2	3.41-4.20	Tinggi	14	47%
3	2.61-3.40	Sedang	5	17%
4	1.81-2.60	Rendah	0	0%
5	1.00-1.80	Sangat Rendah	0	0%
Jumlah			30	100%

4.1.2.5 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model penelitian variabel terdistribusi secara normal. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan pengujian grafik normal PPlot dan *One-Sample Kolmogorov Smirnov test* yang terdapat dalam program SPSS 24.0 for Windows. Data dikatakan terdistribusi dengan normal apabila residual terdistribusi dengan normal yaitu memiliki tingkat signifikansi di atas 5% (Ghozali, 2005).

Pengujian Normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual yang diperoleh dari model mengikuti distribusi normal atau tidak. Hasil pengujian menunjukkan residual berdistribusi normal apabila titik-titik yang terlihat pada gambar hasil uji SPSS berada di sekitar garis diagonal. Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1_Pelatiha n	Y1_Kompete nsi	Y2_Kinerj a
N		30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1030	3.8667	3.9287
	Std. Deviation	.65217	.68536	.63901
	Absolute	.171	.126	.111

Most Extreme Differences	Positive	.135	.099	.077
	Negative	-.171	-.126	-.111
Test Statistic		.171	.126	.111
Asymp. Sig. (2-tailed)		.260 ^c	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Dari Tabel 4.13 di atas dapat diketahui besarnya nilai t-statistic adalah 0.171 untuk variabel Pelatihan, 0.126 untuk variabel Kompetensi dan 0.111 untuk variabel Kinerja. Semua nilai tersebut lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan distribusi residual dengan distribusi normal, atau dapat dikatakan seluruh residual pada setiap variabel berdistribusi normal.

Dijelaskan oleh Gustomo (2009) bahwa pelatihan berbasis kompetensi merupakan 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. Hal tersebut diperkuat oleh Maliki (2013) bahwa sistem pelatihan berbasis kompetensi merupakan suatu pendekatan pelatihan yang diarahkan kepada hasil yang spesifik dan terukur bagi pembelajar (peserta diklat) yang dilandasi oleh deskripsi spesifik tentang performa kerja sesungguhnya. Sistem pelatihan tersebut tidak hanya mengajarkan sesuatu tentang materi-materi pelatihan yang terkait dengan kinerja suatu pekerjaan, tetapi juga bagaimana mengidentifikasi level kompetensi yang dibutuhkan untuk level kinerja yang berbeda dalam suatu fungsi tertentu.

Dari hasil analisis didapatkan hasil bahwa pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja peserta pelatihan yang diselenggarakan untuk karyawan di PT Sari Ater Raya Ciater Subang memiliki hasil yang efektif. Artinya, semakin baik pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi maka kinerja mengalami peningkatan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Istiantara (2019) yang berjudul "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Dosen Politeknik Perkeretaapian Indonesia" yang hasilnya menunjukkan penelitian Model Manajemen MSDM

berbasis kompetensi mampu meningkatkan kinerja dosen dan pegawai. Rahardja (2014) juga memberikan kesimpulan yang sama terkait dengan pelatihan berbasis kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Satpol PP Kota Semarang. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sulistyaningsih (2014) bahwa Diklat berbasis kompetensi yang dilaksanakan depdiklat PT. Pindad (Persero) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 76,03%.

4.1.2.6 Uji Penilaian Para Ahli

Berlandaskan pada proses mengumpulkan data dari pembahasan percobaan dalam mengembangkan Model Pelatihan CBT, pada pemaparan yang akan dijelaskan selanjutnya adalah data dari hasil peninjauan para ahli. Berdasarkan peninjauan para ahli memberikan penjelasan dari ahli desain serta materi pembelajaran terkait hasil evaluasi. Peninjauan para ahli tersebut hasilnya difungsikan menjadi landasan pada proses perevisian terhadap desain Produk Model Pelatihan CBT yang dikembangkan. Peninjauan yang dilaksanakan tersebut bertujuan untuk mengenali layak serta tepatnya sebuah produk Model Pelatihan CBT yang pengembangannya dilakukan sebagaimana yang dibutuhkan di lapangan. Opini-opini ahli dihimpun melalui penggunaan kuisisioner maupun angket yang isinya berupa beberapa pertanyaan. Pembuatan pertanyaan berupa tulis serta isinya memiliki rentang skala 1-4.

4.1.2.6.1 Tinjauan dari Ahli Materi

Validasi ahli materi berfungsi untuk menilai seberapa besar tingkat kevalidan materi yang terkandung dari Model Pelatihan CBT. Instrumen yang dikembangkan pada kategori ahli materi terbagi menjadi empat aspek yaitu aspek materi atau isi, sumber belajar, dan penyajian. Keempat aspek tersebut dijabarkan dalam 17 indikator penilaian.

Tabel 4.14 Hasil Validasi Ahli Materi

No	Indikator	Skala Penilaian		Persentase
		X1	$\sum X_i$	
1	Kesesuaian materi dengan CBT	4	4	100%
2	Keseluruhan bagian standar kompetensi yang terdapat dalam materi (kepala karangan	4	4	100%

No	Indikator	Skala Penilaian		Persentase
		X1	$\sum X_i$	
	bagian, cerita bagian, bagian, patokan muncul kegiatan, batas elastis, serta bimbingan evaluasi)			
3	Komponen urutan modul ini telah disusun secara berurutan.	3	4	75%
4	Kesesuaian dengan tujuan pelatihan	3	4	75%
5	Kesesuaian kriteria unjuk kerja dengan elemen di unit kompetensi	3	4	75%
6	Ketepatan batasan variabel yaitu pada <i>food and beverages</i> .	3	4	75%
7	Ketepatan kurikulum yang termuat dalam modul pelatihan	3	4	75%
8	Teks yang disajikan dalam modul ini sudah sesuai untuk peserta pelatihan	3	4	75%
9	Bacaan yang disajikan dalam modul ini sudah sesuai untuk peserta pelatihan	3	4	75%
10	Kosakata yang digunakan dalam modul pelatihan mudah dipahami	3	4	75%
11	Bahasa yang digunakan dalam modul ini komunikatif	4	4	100%
12	Ukuran modul adalah A4 (21 x 29 cm) sesuai dengan standar ISO	4	4	100%
13	Bentuk materi ini terbuat memikat sebab terbuat dengan bentuk yang menarik serta gampang buat dibaca	3	4	75%
14	Bungkus materi ini didesain dengan amat menarik serta menggambarkan partisipan penataran pembibitan bagaikan penggunaanya	4	4	100%
15	Penggunaan huruf pada sampul dan isi telah baik serta menarik	4	4	100%
16	Perpaduan warna, ilustrasi, dan tipografi telah baik dan menarik	3	4	75%

No	Indikator	Skala Penilaian		Persentase
		X1	$\sum X_i$	
17	Keterkinian rujukan/sumber yang digunakan dalam modul	3	4	75%
Total		57	68	84%

Keterangan:

$\sum X$ = responden ahli materi

$\sum X_i$ = jumlah skor ideal dalam satu item

% = konstanta

Berdasarkan proses menilai data yang dilakukan para ahli meteri itu, tentu bisa diterapkan model hitung pada aspek maupun item seluruhnya seperti di bawah ini:

$$P = \frac{\sum X}{\sum X_i} :$$

$$P = \frac{57}{68} = 84\%$$

Validnya nilai perolehan berdasarkan pendapat hasil dari ahli yang divalidasi jumlahnya 84% perihal itu menjadi bagian dari Kriteria (80 - 100) dan masuk dalam kriteria tingkat kevalidan yang tinggi dan pantas difungsikan untuk diterapkan. Penjelasan terkait kriteria seperti yang terdapat pada tabel di bawah:

Tabel 4.15 Kriteria Validasi

No	Kriteria	Tingkat validitas
1.	80 – 100	Tinggi
2.	50 – 79	Sedang
3.	20 – 49	Rendah
4.	00 – 19	Tidak valid

4.1.2.6.2 Tinjauan dari Ahli desain pembelajaran

Setelah divalidasi oleh ahli materi, Model Pelatihan CBT pada materi bimbingan kemudian divalidasi oleh ahli desain pembelajaran. Validasi ahli desain pembelajaran berfungsi untuk menilai seberapa besar tingkat kevalidan sebagai media yang terkandung dari Model Pelatihan CBT. Instrumen yang dikembangkan pada kategori ahli desain pembelajaran dijabarkan dalam 20 indikator penilaian.

Tabel 4.16 Hasil Validasi Desain Pembelajaran

No	Indikator	Skala Penilaian		Persentase
		X1	$\sum X_i$	
1	Kesesuaian rumusan tujuan pembelajaran umum dan khusus/instruksional	4	4	100%
2	Kesesuaian tujuan pembelajaran dengan metode yang digunakan	4	4	100%
3	Kesesuaian tujuan pembelajaran dengan media peralatan & ref	4	4	100%
4	Ketepatan alokasi waktu untuk setiap tahapan pembelajaran	4	4	100%
5	Keefektifan kegiatan pembelajaran dengan alokasi waktu yang diberikan	4	4	100%
6	Kesesuaian waktu dengan metode pembelajaran	4	4	100%
7	Kesesuaian metode dengan karakteristik peserta pelatihan	4	4	100%
8	Keseluruhan materi yang jadi muatan dalam kurikulum benar serta bisa dipertanggungjawabkan dengan cara keilmuan.	4	4	100%
9	Keseluruhan aktivitas yang jadi muatan dalam kurikulum benar serta bisa dipertanggungjawabkan dengan cara keilmuan.	4	4	100%
10	Penilaian dalam modul pelatihan dilakukan dengan menilai tugas secara otentik	4	4	100%
11	Keseluruhan komponen berhubungna secara fungsional menunjang tercapainya kompetensi yang dituju	4	4	100%
12	Keseluruhan komponen dalam modul pelatihan saling terkait secara konsisten	4	4	100%
13	Materi pokok pembelajaran yang ditentukan dapat menunjang tercapainya kompetensi yang ditetapkan	4	4	100%
14	Pengalaman belajar yang ditentukan dapat menunjang tercapainya kompetensi dasar yang ditetapkan	4	4	100%

No	Indikator	Skala Penilaian		Persentase
		X1	$\sum X_i$	
15	Sistem penilaian yang ditentukan dapat menunjang tercapainya kompetensi yang ditetapkan	4	4	100%
16	Keseluruhan modul dapat mengakomodasi perkembangan dunia kerja	4	4	100%
17	Kesesuaian materi pembelajaran pada modul dengan kebutuhan peserta pelatihan	4	4	100%
18	Kesesuaian materi pembelajaran pada modul dengan tuntutan lingkungan dunia kerja.	4	4	100%
19	Urutan penyajian materi pembelajaran pada modul yang rapi dan sistematis	4	4	100%
20	Proposional penyajian antar materi pembelajaran pada modul	4	4	100%
Total		80	80	100%

Keterangan:

- $\sum X$ = responden ahli materi
 $\sum X_i$ = jumlah skor ideal dalam satu item
 % = konstanta

Keseluruhan hasil skor tersebut kemudian dihitung dan dimasukkan ke dalam rumus persentase untuk melihat tingkat kevalidan secara keseluruhan. Adapun rumus yang digunakan adalah seperti di bawah ini:

$$P = \frac{\sum X}{\sum X_i} :$$

$$P = \frac{111}{128} = 0.8$$

Validnya nilai perolehan berdasarkan pendapat hasil dari ahli yang divalidasi jumlahnya 87 perihal itu menjadi bagian dari Kriteria (80 - 100) dan masuk dalam kriteria tingkat kevalidan yang tinggi dan pantas difungsikan untuk diterapkan. Penjelasan terkait kriteria seperti yang terdapat pada tabel di bawah:

Tabel 4.17 Kriteria Validasi

No	Kriteria	Tingkat validitas
1.	80 - 100	Tinggi
2.	50 - 79	Sedang
3.	20 - 49	Rendah
4.	00 - 19	Tidak valid

4.1.2.7 Revisi Hasil Validasi Ahli

4.1.2.7.1 Revisi Hasil Validasi Ahli Materi

Berdasarkan hasil validasi ahli materi yang telah dilakukan, terdapat beberapa point yang perlu dilakukan perbaikan diantaranya yaitu komponen urutan modul. Hasil perbaikan yang dilakukan yaitu penyusunan modul dilakukan secara berurutan, mulai dari analisis kebutuhan awal dilaksanakannya pelatihan, kegiatan awal pelatihan, kegiatan inti pelatihan, kegiatan penutup pelatihan, dan evaluasi setelah dilaksanakannya pelatihan.

Perbaikan selanjutnya yang disarankan oleh ahli materi adalah kosakata yang digunakan dalam modul pelatihan. Perbaikan yang dilakukan yaitu melakukan perubahan pada kosakata menjadi lebih sederhana dan lugas, sehingga memudahkan pembaca untuk memahami isi modul dan melaksanakan pelatihan dengan baik.

Selanjutnya berdasarkan saran yang diberikan oleh ahli materi yaitu berkaitan dengan perpaduan warna, ilustrasi, dan tipografi. Perbaikan yang dilakukan yaitu dengan mengubah warna background menjadi lebih terang sehingga kalimat dapat terbaca dengan jelas. Pemilihan font untuk teks juga menggunakan font yang umum dan mengutamakan keterbacaan kalimat.

Perbaikan lain yang disarankan oleh ahli materi adalah keterkinian rujukan/sumber yang digunakan. Perbaikan dilakukan dengan memperbarui tahun sumber rujukan yang digunakan, yaitu dengan rentangan tahun 10 tahun terakhir.

4.1.2.7.2 Revisi Hasil Validasi Ahli Desain Pembelajaran

Berdasarkan hasil validasi ahli desain pembelajaran yang telah dilakukan, desain pembelajaran yang dikembangkan dalam penelitian ini sudah baik dan dapat dilakukan tahap penelitian selanjutnya.

4.1.2.8 Hasil Uji Kepraktisan

Hasil uji coba kelompok kecil terhadap produk awal Model Pelatihan *CBT* pada materi bimbingan Mengambil Pesanan Makanan & Menyediakan Layanan meja Karyawan didapatkan dari angket karyawan. Angket didistribusikan pada 12 karyawan dengan. Hasil uji kepraktisan bertujuan untuk melihat kelayakan dari Model Pelatihan *CBT* berdasarkan penilaian karyawan atas dasar aspek kemenarikan dari Model Pelatihan *CBT* Mengambil Pesanan Makanan & Menyediakan Layanan Meja.

Instrumen validasi kelompok kecil dibagi ke dalam 15 aspek penilaian. Adapun penjabaran hasil penilaian kelompok kecil yang dilakukan oleh 12 orang karyawan tersebut seperti di bawah ini:

Tabel 4.18 Hasil Uji Kepraktisan

No	Indikator	Skala Penilaian		Persentase
		X	Xi	
1	Aspek grafis (layout, gambar, tulisan) yang dipakai dalam Model Pelatihan <i>CBT</i> menarik	41	48	85
2	Materi yang disajikan dalam Model Pelatihan <i>CBT</i> mudah dipahami	46	48	96
3	Alur navigasi atau tombol yang terdapat dalam Model Pelatihan <i>CBT</i> mudah dimengerti	38	48	79%
4	Animasi yang terdapat dalam multimedia mendukung menjelaskan materi	43	48	90%
5	Pewarnaan yang terdapat dalam multimedia menarik	42	48	88%
6	Video yang terdapat dalam Model Pelatihan <i>CBT</i> mudah dipahami	37	48	77%
7	Kuis yang disajikan dalam Model Pelatihan <i>CBT</i> sesuai dengan isi materi	38	48	79%
8	Gambar sangat membantu menjelaskan isi materi	39	48	81%
9	Pengaturan gambar dan tulisan secara keseluruhan sangat sesuai dengan selera saya	37	48	77%

No	Indikator	Skala Penilaian		Persentase
		X	Xi	
10	Materi yang disajikan bisa dipelajari secara mandiri	42	48	88%
11	Mudah menangkap maksud dari kalimat yang disusun karena bahasanya komunikatif	44	48	92%
12	Kalimatnya mudah dipahami dan tidak membingungkan	41	48	85%
13	Mudah memahami maksud dari materi yang terkandung dalam multimedia	40	48	83%
14	Tata bahasa mudah dimengerti	46	48	96%
15	Susunan tema dan materi sangat mudah dimengerti	47	48	98%
Total		621	720	86%

Keseluruhan hasil skor tersebut kemudian dihitung dan dimasukkan ke dalam rumus persentase untuk melihat tingkat kevalidan secara keseluruhan. Adapun rumus yang digunakan adalah seperti di bawah ini:

$$P = \frac{\sum X}{\sum X_i} :$$

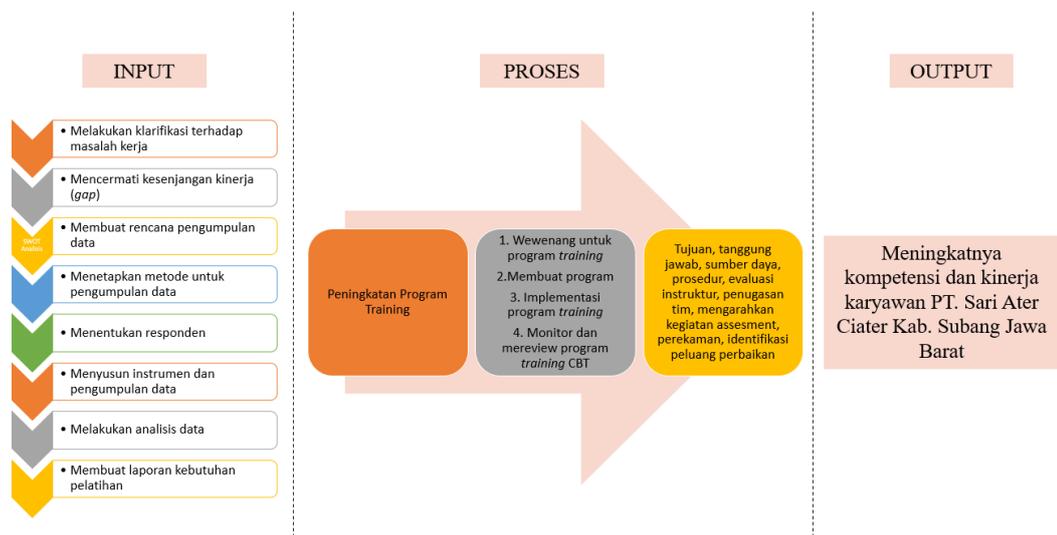
$$P = \frac{621}{720} = 86$$

Validnya nilai perolehan berdasarkan pendapat hasil dari ahli yang divalidasi jumlahnya 0.86 perihal itu menjadi bagian dari kriteria(80 - 100) dan masuk dalam kriteria tingkat kevalidan yang tinggi dan pantas difungsikan untuk diterapkan. Penjelasan terkait kriteria seperti yang terdapat pada tabel di bawah:

Tabel 4.19 Kriteria Validasi

No	Kriteria	Tingkat validitas
1.	80 - 100	Tinggi
2.	50 - 79	Sedang
3.	20 - 49	Rendah
4.	00 - 19	Tidak valid

Revisi akhir model dilakukan berdasarkan hasil penilaian, masukan-masukan dan saran dalam bentuk validasi pakar dan praktisi yang dianalisis terhadap hasil uji coba. Revisi pengembangan model dalam hal ini model pelatihan *Competency Based Training* (CBT) dilakukan agar tidak ditemukan lagi kelemahan-kelemahan yang dapat mengganggu kelancaran penerapan model. Oleh karena itu, peneliti melakukan revisi dengan tujuan untuk memaksimalkan daya guna dari produk yang telah disusun yaitu berupa model pelatihan *Competency Based Training* (CBT) untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT. Sari Ater Ciater Kab. Subang Jawa Barat. Berikut adalah model akhir *Competency Based Training* (CBT) dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan PT. Sari Ater Ciater Kab. Subang Jawa Barat.



Gambar 4.2 Model Akhir *Competency Based Training* (CBT) dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

4.1.2.8.1 Penerapan Pengembangan Model *Competency Based Training* dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan Selama Ini

Menurut UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 dijelaskan bahwa Pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, kinerja, dan kesejahteraan. Pelatihan kerja dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan pasar kerja dan dunia usaha, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja. Pada

pelaksanaan program pelatihan, peserta pelatihan harus mengikuti jadwal yang telah ditentukan. Pelatihan diawali dengan pengondisian iklim belajar dan pretest, disambung dengan proses belajar mengajar dengan menggunakan modul, yang disampaikan dengan menggunakan metode dan teknik yang telah ditentukan dan diakhiri oleh praktik. Dalam modul terapat materi evaluasi, sehingga peserta dapat menyiapkan diri. Program pelatihan menggunakan strategi belajar tuntas dan individual, instruktur berperan sebagai fasilitator yang bisa memberikan motivasi pada peserta agar berperan aktif dalam proses pembelajaran. Pelatihan berbasis kompetensi mempunyai keleluasaan pemilihan waktu dan metode pelatihan sesuai dengan keinginan peserta, selama tujuan pelatihan tetap tercapai.

Penyelenggaraan Program “*Training & Development*” yang efektif sangat ditentukan oleh kebijakan perusahaan. Kunci sukses perusahaan ditentukan oleh kualitas SDM. Dengan kata lain, kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kompetensi SDM-nya. Sedangkan Sistem pelatihan harus menjamin bahwa peningkatan kompetensi karyawan harus bisa pertanggungjawabkan, dan akan dibuktikan dalam uji kompetensi setelah tuntas dalam menjalankan proses pembelajaran dan perubahan sikap kerja yang akhirnya terjadi peningkatan kinerja.

Pada penyelenggaraan pelatihan berbasis *Competency Based Training* (CBT) pada karyawan di PT. Sari Ater Raya Ciater, tercatat jumlah peserta ditemukan maksimum sebanyak 25 orang per kelas dengan mentor pelatihan seorang master asesor di bidang asesmen kompetensi sebanyak 4 orang. Beberapa pelatihan tersebut di antaranya:

- a. Agus Sutarna, SKp.,MNSc
- b. Drs. Usdia Sujatmaka.M.Ed
- c. Drs. Mohammad Asyhadi
- d. Narasumber yang relevan dengan materi CBT

Peserta yang datang ke pelatihan juga mendapatkan sertifikat berupa sertifikat kehadiran (*Certificate of Attendant*) yang diberikan bagi seluruh peserta yang dapat mengikuti seluruh sesi pelatihan dari penyelenggara pelatihan. Pengelolaan dan pelaksanaan program pelatihan dilakukan dalam beberapa tahap dengan prosedur yang dijalankan dapat dilihat melalui bagan sebagai berikut:



Gambar 4.3 Prosedur Pelaksanaan Program Pelatihan CBT

Pelaksanaan pelatihan CBT pada karyawan di PT. Sari Ater Raya Ciater, juga memiliki rincian anggaran biaya sebagai berikut:

Tabel 4.20 Anggaran Biaya Program Pelatihan CBT

No	Description of Program DD	Rekmark
1	Ivnterview Dept Head @ 300.000,- asumsi 20 orang	Rp. 6.000.000,-
2	Penyusunan KPI untuk <i>departement head</i> dan Karyawan	Rp. 10.000.000,-
3	Workshop 2 hari	Rp. 30.000.000,-
4	Diklat Competency Based Training 40 jam (per angkatan/kelas peserta 25 orang)	Rp. 20.000.000,-

	Penyusunan SOP/Up-Grade/Adjusment per departemen	
5	@ Rp. 5.000.000,- asumsi 5 dept. (FO, Housekeeping, F&B Service, Sales, Engineering)	Rp. 25.000.000,-

Pada penyelenggaraan pelatihan berbasis CBT pada karyawan di PT. Sari Ater Raya Ciater, setiap peserta pelatihan melakukan beberapa aktivitas di antaranya:

1. Presentasi, penyampaian informasi atau materi pelatihan dari instruktur di dalam ruang kelas.
2. Diskusi sebagai subjek yang digunakan untuk berdiskusi bersama peserta atau pelatih.
3. Observasi, melihat dan mengamati sekitar tempat kerja atau tempat yang lain sebagai contoh tambahan.
4. *Role Play*, sebagai bentuk aplikasi simulasi peran seorang pemandu wisata di atraksi wisata, di dalam bus sesuai materi yang diajarkan.
5. Asesmen, bentuk evaluasi untuk peserta secara tertulis dan praktek

Dalam pelaksanaan pelatihan di bagian seluruh kepala departemen tersebut, terbagi menjadi 5 grup masing-masing grup selama 7 jam training dengan rincian materi pelatihan berdasarkan kategorinya dengan jadwal yang dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.21 Pembagian Materi Pelatihan Berdasarkan Kategorinya

Kategori	Topik Pelatihan	Pokok Materi	Jadwal
Customer Focus	Leading Service Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Branding • Human Truth • Emotional Intelligence • Social Style • Service Netting • Moment of Truth 	March 23 & 24 09:00-16:00
Leadership	Leading Team	<ul style="list-style-type: none"> • Team Performance • Leadership Style • Feedback Model • Building Accountability 	March 25 & 26 09:00-16:00

People Management	Behaviour Interview	<ul style="list-style-type: none"> • Setting Competency • Behaviour Interview • Develop Probing Question 	April 6 09:00-16:00
Project Management	Excellent Execution	<ul style="list-style-type: none"> • Project Set Up • Identify Stake Holder • Develop Milestone • Measure Result 	April 13 09:00-16:00
Leadership	Building High Performance Team	<ul style="list-style-type: none"> • Good to Great • Adapting the G2G Principles 	April 20 09:00-17:00

Sedang dalam pelaksanaan pelatihan untuk seluruh departemen kecuali untuk bagian kepala departemen, terbagi menjadi 4 group masing-masing group selama 4 jam training dengan rincian materi pelatihan berdasarkan departemennya dengan jadwal yang dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.22 Pembagian Materi Pelatihan Berdasarkan Departemen

Departemen	Topik Pelatihan	Pokok Materi	Jadwal	
FO, HK, FB Service,	Pilar Budaya Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Branding • Human Truth • Emotional Intelligence • Creating memorable Experience 	Dibagi menjadi 4 group, masing – masing group selama 4 jam training	
				Group 1: Kamis, 29 Jan 2015 Jam 09:00 – 13:00 (Done)
			Group 2: Senin, 09 Feb 2018 Jam 09:00-13:00	
			Group 3: Senin, 16 Feb 2018 Jam 09:00-13:00	

			Group 4: Senin, 23 Feb 2018 Jam 09:00-13:00
FO	Welcoming Guest & Grooming	<ul style="list-style-type: none"> • First Impression • Customer Journey • SOP • Role Play • Standard Grooming 	<p>Dibagi menjadi 2 group, masing-masing group selama 2 jam</p> <p>Senin, 02 Mar 2018 Jam 09:00-11:00</p> <p>Senin, 02 Mar 2018 Jam 11:00-13:00</p>
FB Service	Service Sequent	<ul style="list-style-type: none"> • Taking Order • Time Perception • Engagement • Build Loyalty 	<p>Dibagi menjadi 2 group, masing-masing group selama 2 jam</p> <p>Senin, 02 Mar 2018 Jam 14:00-16:00</p>
			Senin, 09 Mar 2018 Jam 09:00-11:00
FO	Telephone Courtesy	<ul style="list-style-type: none"> • Basic Communication Skills • SOP • Role Play 	<p>Dibagi menjadi 2 group, masing-masing group selama 2 jam</p> <p>Senin, 09 Mar 2018 Jam 09:00-11:00</p> <p>Senin, 09 Mar 2018 Jam 11:00-13:00</p>
Housekeeping	Make Up Room	<ul style="list-style-type: none"> • Make Up room Standard • Personalized Service • Engagement 	<p>Dibagi menjadi 2 group, masing-masing group selama 2 jam</p> <p>Senin, 09 Mar 2018 Jam 09:00-11:00</p>

			Senin, 09 Mar 2018 Jam 11:00-13:00
			Note: Trainer will be “Kepala Ikatan Housekeeper Bandung” (to be confirmed)
FB Product	Product Consistency	<ul style="list-style-type: none"> • Delivery Time • Standard Presentasi • Signature Dishes 	Dibagi menjadi 2 group, Masing-masing selama 2 jam
			Senin, 17 Mar 2018 Jam 09:00-11:00
			Senin, 17 Mar 2018 Jam 11:00-13:00

4.1.2.8.2 Statistik Deskriptif *Pretest* (Test Awal)

Di tahap awal, diadakan *pretest* sejumlah satu kali yang diperuntukkan bagi karyawan. Peneliti membagikan lembar tes kompetensi dan kuesioner kinerja karyawan. Tahap ini dilakukan untuk mengukur kompetensi karyawan dan kinerja karyawan sebelum menggunakan Model Pelatihan CBT. Adapun hasil dari *pretest* dapat dilihat di bawah ini:

1) *Pretest* Kompetensi Karyawan

Hasil Uji *pretest* diikuti oleh 30 karyawan PT. Sari Ater Subang. Adapun hasil tes pada kompetensi karyawan yakni seperti di bawah ini:

Tabel 4.23 Hasil Penilaian *Pretest* Kompetensi karyawan

Responden	Total	Nilai	Keterangan
Res_1	14	70	Tinggi
Res_2	12	60	Sedang
Res_3	11	55	Sedang
Res_4	9	45	Sedang
Res_5	13	65	Tinggi
Res_6	9	45	Sedang
Res_7	9	45	Sedang
Res_8	6	30	Rendah
Res_9	13	65	Tinggi

Responden	Total	Nilai	Keterangan
Res_10	13	65	Tinggi
Res_11	6	30	Rendah
Res_12	15	75	Tinggi
Res_13	13	65	Tinggi
Res_14	6	30	Rendah
Res_15	14	70	Tinggi
Res_16	10	50	Sedang
Res_17	4	20	Sangat Rendah
Res_18	11	55	Sedang
Res_19	15	75	Tinggi
Res_20	12	60	Sedang
Res_21	11	55	Sedang
Res_22	8	40	Rendah
Res_23	8	40	Rendah
Res_24	8	40	Rendah
Res_25	6	30	Rendah
Res_26	14	70	Tinggi
Res_27	15	75	Tinggi
Res_28	8	40	Rendah
Res_29	13	65	Tinggi
Res_30	13	65	Tinggi

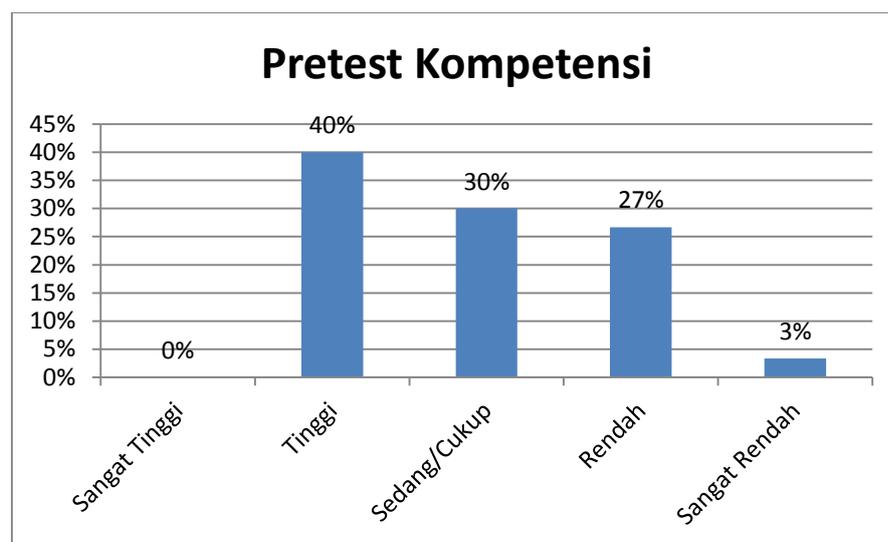
Ditinjau dari tabel 4.23 dapat diketahui bahwa *pretest* terkait kompetensi karyawan memiliki 20 pertanyaan. Adapun hasil analisis deskriptif penilaian *prest* test pada kompetensi karyawan dijabarkan seperti di bawah ini:

Tabel 4.24 Analisis Deskriptif Kompetensi Karyawan

No	Rentangan	Kategori	Jumlah	Persentase
1	81-100	Sangat Tinggi	0	0%
2	61-80	Tinggi	12	40%
3	41-60	Sedang/Cukup	9	30%
4	21-40	Rendah	8	27%
5	0-20	Sangat Rendah	1	3%
Jumlah			30	100%
Rata-rata				53.17
Tertinggi				75.00
Terendah				20.00
Standart Deviasi				15.95

Pada tabel 4.24 dapat diketahui bahwasanya kompetensi karyawan terbagi menjadi 5 kriteria yakni sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Hasil kompetensi karyawan yang didapatkan tidak ada karyawan dalam kategori sangat tinggi, kategori tinggi berjumlah 12 karyawan (40%), kategori sedang berjumlah 9 karyawan (30%), kategori rendah berjumlah 8 karyawan (27%), kemudian kategori sangat rendah berjumlah 1 karyawan (3%). Diketahui bahwa kompetensi karyawan *pretest* mayoritas berada pada kategori tinggi.

Berdasarkan tabel 4.24 dapat dilihat nilai yang diperoleh dari *pretest* pada kompetensi karyawan didapatkan rata-rata nilai sebesar 53,17 yang terdapat dalam kriteria sedang, nilai paling tinggi yang didapatkan yakni 75,00, nilai paling rendah yang didapatkan yakni 20,00, dan standar deviasi yang didapatkan yakni 15,95. Jika dibandingkan dalam grafik terkait tiap-tiap kategori kompetensi karyawan dapat dilihat dalam grafik di bawah:



Grafik 4.1 Diagram Perbandingan *Pretest* Kompetensi Karyawan

2) Hasil *Pretest* Kinerja Karyawan

Hasil Uji *pretest* kinerja karyawan diikuti oleh 30 karyawan PT. Sari Ater Subang. Adapun hasil *pretest* pada kinerja karyawan adalah seperti di bawah ini.

Tabel 4.25 Hasil Penilaian *Pretest* Kinerja Karyawan

Responden	Total	Nilai	Keterangan
Res_1	33	66	Tinggi

Responden	Total	Nilai	Keterangan
Res_2	26	52	Sedang
Res_3	31	62	Tinggi
Res_4	24	48	Sedang
Res_5	27	54	Sedang
Res_6	27	54	Sedang
Res_7	23	46	Sedang
Res_8	24	48	Sedang
Res_9	17	34	Rendah
Res_10	30	60	Sedang
Res_11	15	30	Rendah
Res_12	29	58	Sedang
Res_13	17	34	Rendah
Res_14	27	54	Sedang
Res_15	16	32	Rendah
Res_16	26	52	Sedang
Res_17	18	36	Rendah
Res_18	26	52	Sedang
Res_19	23	46	Sedang
Res_20	34	68	Tinggi
Res_21	30	60	Sedang
Res_22	27	54	Sedang
Res_23	13	26	Rendah
Res_24	21	42	Sedang
Res_25	27	54	Sedang
Res_26	31	62	Tinggi
Res_27	15	30	Rendah
Res_28	30	60	Sedang
Res_29	32	64	Tinggi
Res_30	34	68	Tinggi

Ditinjau dari tabel 4.25 dapat diketahui bahwasanya pada *pretest* terkait kinerja karyawan memiliki 10 pertanyaan. Adapun hasil analisis deskriptif penilaian *pretest* pada kinerja karyawan dijabarkan seperti di bawah ini:

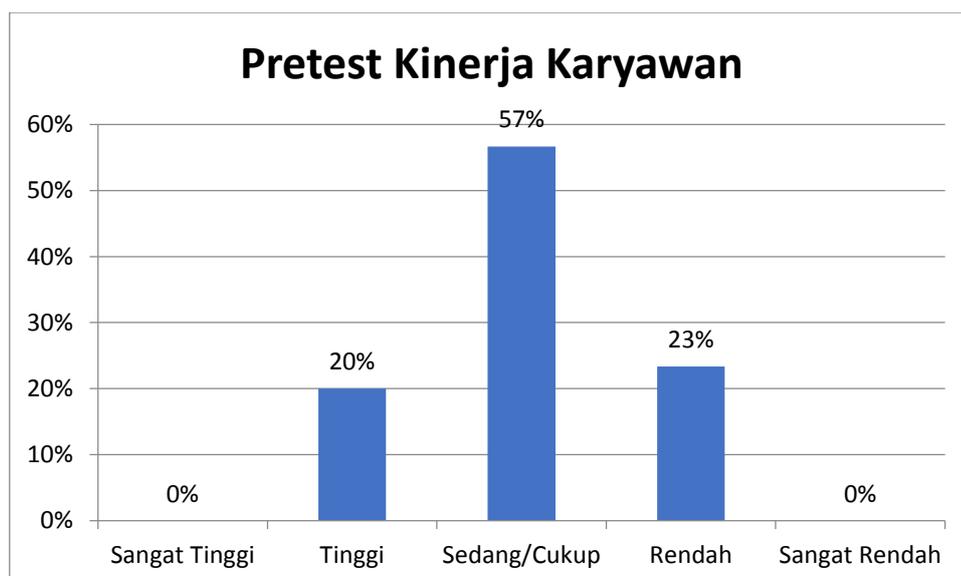
Tabel 4.26 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Rentangan	Kategori	Jumlah	Persentase
1	81-100	Sangat Tinggi	0	0%
2	61-80	Tinggi	6	20%
3	41-60	Sedang/Cukup	17	57%
4	21-40	Rendah	7	23%

5	0-20	Sangat Rendah	0	0%
Jumlah			30	100%
Rata-rata			50.20	
Tertinggi			68.00	
Terendah			26.00	
Standart Deviasi			12.25	

Pada tabel 4.14 dapat diketahui bahwasanya kinerja karyawan terbagi menjadi 5 kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Hasil kinerja karyawan didapatkan tidak ada karyawan dengan kriteria sangat tinggi, kinerja tinggi berjumlah 6 karyawan (20%), kategori sedang berjumlah 17 karyawan (57%), kategori rendah berjumlah 7 karyawan (23%), kemudian tidak ada karyawan dalam kategori sangat rendah sehingga diketahui bahwa kinerja karyawan *pretest* mayoritas berada pada kategori tinggi.

Kemudian jika ditinjau berdasarkan tabel 4.14 tersebut dapat dilihat nilai yang diperoleh dari *pretest* pada kinerja karyawan didapatkan rata-rata nilainya yaitu 50,20 yang terdapat dalam kriteria sedang, nilai paling tinggi yang didapatkan yakni 68,00, nilai paling rendah yang didapatkan yakni 26,00, dan standar deviasi yang didapatkan yakni 12,25. Perbandingan dalam grafik terkait tiap-tiap kategori kinerja karyawan dapat dilihat dalam grafik di bawah:



Grafik 4.2 Diagram Perbandingan *Pretest* Kinerja Karyawan

4.1.2.8.3 Statistik Deskriptif *Post test* (Test Akhir)

Pada tahap pertama, dilakukan *posttest* sebanyak satu kali yang diberikan kepada karyawan. Peneliti membagikan lembar tes kompetensi dan kuesioner kinerja karyawan. Tahap ini dilakukan untuk mengukur kompetensi karyawan dan kinerja karyawan sebelum menggunakan Model Pelatihan CBT. Adapun hasil dari *Posttest* bisa kita lihat seperti di bawah ini:

1) *Post test* Kompetensi Karyawan

Hasil Uji *Post test* diikuti oleh 30 karyawan PT. Sari Ater Subang. Adapun hasil *posttest* pada kompetensi karyawan adalah seperti di bawah ini:

Tabel 4.27 Hasil Penilaian *Post test* Kompetensi Karyawan

Responden	Total	Nilai	Keterangan	Gain
Res_1	16	80	Tinggi	10
Res_2	13	65	Tinggi	5
Res_3	14	70	Tinggi	15
Res_4	13	65	Tinggi	20
Res_5	15	75	Tinggi	10
Res_6	11	55	Sedang	10
Res_7	12	60	Sedang	15
Res_8	10	50	Sedang	20
Res_9	17	85	Sangat Tinggi	20
Res_10	16	80	Tinggi	15
Res_11	13	65	Tinggi	35
Res_12	17	85	Sangat Tinggi	10
Res_13	14	70	Tinggi	5
Res_14	11	55	Sedang	25
Res_15	17	85	Sangat Tinggi	15
Res_16	14	70	Tinggi	20
Res_17	12	60	Sedang	40
Res_18	14	70	Tinggi	15
Res_19	17	85	Sangat Tinggi	10
Res_20	13	65	Tinggi	5
Res_21	15	75	Tinggi	20
Res_22	13	65	Tinggi	25
Res_23	12	60	Sedang	20
Res_24	14	70	Tinggi	30
Res_25	11	55	Sedang	25
Res_26	16	80	Tinggi	10
Res_27	18	90	Sangat Tinggi	15

Responden	Total	Nilai	Keterangan	Gain
Res_28	13	65	Tinggi	25
Res_29	16	80	Tinggi	15
Res_30	14	70	Tinggi	5

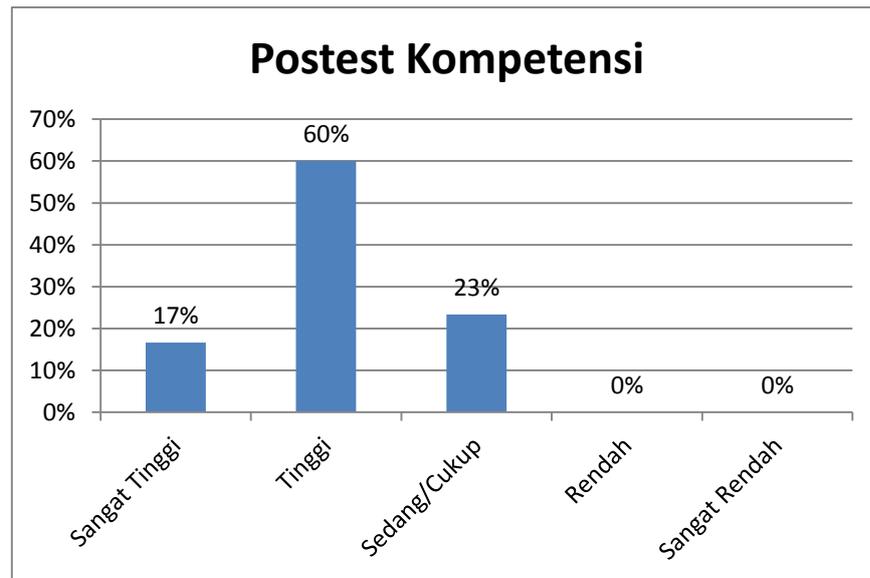
Ditinjau dari tabel 4.27 dapat diketahui bahwasanya *post test* terkait kompetensi karyawan memiliki 20 pertanyaan. Adapun hasil analisis deskriptif penilaian posttest pada kompetensi karyawan dijabarkan seperti di bawah ini:

Tabel 4.28 Analisis Deskriptif Kompetensi Karyawan

No	Rentangan	Kategori	Jumlah	Persentase
1	81-100	Sangat Tinggi	5	17%
2	61-80	Tinggi	18	60%
3	41-60	Sedang/Cukup	7	23%
4	21-40	Rendah	0	0%
5	0-20	Sangat Rendah	0	0%
Jumlah			30	100%
Rata-rata				70.17
Tertinggi				90.00
Terendah				50.00
Standart Deviasi				10.63

Pada tabel 4.28 dapat diketahui bahwasannya kompetensi karyawan terbagi menjadi 5 kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Hasil kompetensi karyawan yang terdapat dalam kriteria sangat tinggi berjumlah 5 karyawan (17%), kemudian yang berada pada tinggi berjumlah 18 karyawan (60%), kategori sedang berjumlah 7 karyawan (23%), dan tidak ada karyawan dalam kategori rendah dan sangat rendah (0%) sehingga diketahui bahwa kompetensi karyawan *Post test* mayoritas berada pada kategori tinggi.

Kemudian jika ditinjau berdasarkan tabel 4.28 tersebut dapat dilihat nilai yang diperoleh dari *Post test* pada kompetensi karyawan didapatkan rata-rata nilainya yaitu 70,17 yang terdapat dalam kriteria tinggi, nilai paling tinggi yang didapatkan yakni 90,00, nilai paling rendah yang didapatkan yakni 50,00, dan standar deviasi yang didapatkan yakni 10,63 sedangkan perbandingan dalam grafik terkait tiap-tiap kategori kompetensi karyawan bisa kita lihat dalam grafik di bawah.



Grafik 4.3 Diagram perbandingan *Post test* kompetensi karyawan

2) *Posttest* Kinerja Karyawan

Hasil Uji *Post test* kinerja karyawan diikuti oleh 30 karyawan PT. Sari Ater Subang. Adapun hasil tes pada kinerja karyawan adalah seperti di bawah ini:

Tabel 4.29 Hasil Penilaian *Posttest* Kinerja Karyawan

Responden	Total	Nilai	Keterangan	Gain
Res_1	43	86	Sangat Tinggi	20
Res_2	36	72	Tinggi	20
Res_3	41	82	Sangat Tinggi	20
Res_4	34	68	Tinggi	20
Res_5	36	72	Tinggi	18
Res_6	37	74	Tinggi	20
Res_7	33	66	Tinggi	20
Res_8	38	76	Tinggi	28
Res_9	34	68	Tinggi	34
Res_10	38	76	Tinggi	16
Res_11	29	58	Sedang	28
Res_12	38	76	Tinggi	18
Res_13	33	66	Tinggi	32
Res_14	38	76	Tinggi	22
Res_15	35	70	Tinggi	38
Res_16	38	76	Tinggi	24
Res_17	33	66	Tinggi	30
Res_18	37	74	Tinggi	22
Res_19	34	68	Tinggi	22

Responden	Total	Nilai	Keterangan	Gain
Res_20	43	86	Sangat Tinggi	18
Res_21	39	78	Tinggi	18
Res_22	37	74	Tinggi	20
Res_23	31	62	Tinggi	36
Res_24	35	70	Tinggi	28
Res_25	36	72	Tinggi	18
Res_26	39	78	Tinggi	16
Res_27	27	54	Sedang	24
Res_28	40	80	Tinggi	20
Res_29	42	84	Sangat Tinggi	20
Res_30	44	88	Sangat Tinggi	20

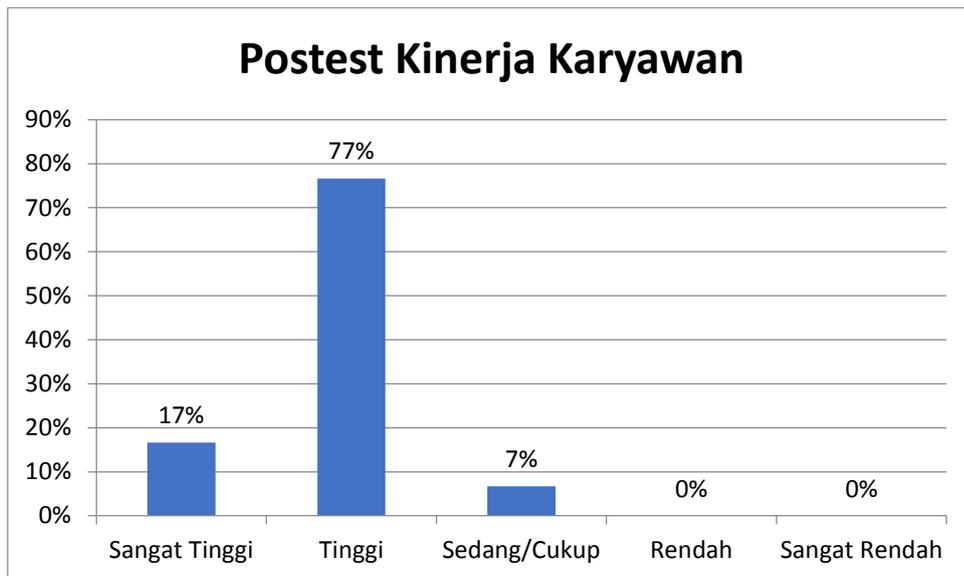
Ditinjau dari tabel 4.29 dapat diketahui bahwasanya bahwa *post test* terkait kinerja karyawan memiliki 10 pertanyaan. Adapun hasil analisis deskriptif penilaian *post test* pada kinerja karyawan dijabarkan seperti di bawah ini:

Tabel 4.30 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Rentangan	Kategori	Jumlah	Persentase
1	81-100	Sangat Tinggi	5	17%
2	61-80	Tinggi	23	77%
3	41-60	Sedang/Cukup	2	7%
4	21-40	Rendah	0	0%
5	0-20	Sangat Rendah	0	0%
Jumlah			30	100%
Rata-rata				73.20
Tertinggi				88.00
Terendah				54.00
Standar dan deviasi				8.01

Pada tabel 4.30 dapat diketahui bahwasanya kinerja karyawan terbagi menjadi 5 kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Hasil kinerja karyawan yang terdapat dalam kriteria sangat tinggi berjumlah 5 karyawan (17%), kemudian yang berada pada tinggi berjumlah 23 karyawan (77%), kategori sedang berjumlah 2 karyawan (7%), dan tidak ada karyawan dalam kategori rendah serta sangat rendah (0%) sehingga diketahui bahwa kinerja karyawan *post test* mayoritas berada pada kategori tinggi.

Kemudian jika ditinjau berdasarkan tabel 4.30 dapat dilihat nilai yang diperoleh dari *Post test* pada kinerja karyawan didapatkan rata-rata nilainya yaitu 73,20 yang terdapat dalam kriteria tinggi, nilai paling tinggi yang didapatkan yakni 88,00, nilai paling rendah yang didapatkan yakni 54,00, dan standar deviasi yang didapatkan yakni 8,01 sedangkan perbandingan dalam grafik terkait tiap-tiap kategori kinerja karyawan bisa kita lihat dalam grafik di bawah:



Grafik 4.4 Diagram perbandingan *Post test* Kinerja karyawan

4.1.3 Menganalisis Efektivitas Model Pelatihan *Competency Based Training* dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan Di PT Sari Ater Ciater Subang

4.1.3.1 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana di bawah ini dilakukan 2 kali ditujukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas pelatihan (X) serta variabel terikat (Y1) berupa kompetensi dan (Y2) berupa kinerja karyawan, maka untuk memperoleh hasil yang lebih akurat, penulis menggunakan bantuan program *software SPSS 24.00* dari Tabel *coefficient* maka dihasilkan output pada tabel berikut ini:

4.1.3.1.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Tabel 4.31 Pengujian Regresi Sederhana
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.225	.442		.509	.615
	X1_Pelatihan	.888	.106	.845	8.348	.000

a. Dependent Variable: Y1_Kompetensi

Berdasarkan persamaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Persamaan regresinya

$$Y1' = a + b_1X1 + e$$

$$Y1' = 0.225 + 0.888X1 + 0.442$$

Keterangan:

$Y1'$ = Kompetensi Karyawan

a = konstanta

b_1 = koefisien regresi

$X1$ = Pelatihan

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 0.225; artinya jika Pelatihan (X) adalah 0, maka Kompetensi ($Y1'$) nilainya adalah 0.225.
2. Koefisien regresi variabel Pelatihan (X) sebesar 0.888; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap mengalami kenaikan satuan, maka Kompetensi ($Y1'$) akan mengalami kenaikan sebesar 0.888. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif terhadap Kompetensi.
3. Nilai standar error untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi sehingga nilai e disini adalah 0.442

4.1.3.1.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Tabel 4.32 Pengujian Regresi Sederhana
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.280	.323		.868	.393
	X1_Pelatihan	.889	.078	.908	11.432	.000

a. Dependent Variable: Y2_Kinerja

Berdasarkan persamaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Persamaan regresinya

$$Y2' = a + b_1X1 + e$$

$$Y2' = 0.280 + 0.889X1 + 0.323$$

Keterangan:

$Y2'$ = Kinerja Karyawan

a = konstanta

b_1 = koefisien regresi

$X1$ = Pelatihan

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 0.280; artinya jika Pelatihan (X) adalah 0, maka Kinerja ($Y2'$) nilainya adalah 0.280.
- Koefisien regresi variabel Pelatihan (X) sebesar 0.889; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap mengalami kenaikan satuan, maka Kinerja ($Y2'$) akan mengalami kenaikan sebesar 0.889. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif terhadap Kinerja.
- Nilai Standart error untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi sehingga nilai e disini adalah 0.323

4.1.3.2 Pengujian Hipotesis (Uji t)

Uji T pengujian yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial yang berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel

dependen, derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.

Menurut kriteria pengujian:

H_0 ditolak apabila t hitung $>$ t tabel (2.048)

H_a diterima apabila t hitung $<$ t tabel (2.048)

Berdasarkan hasil uji SPSS 24 maka hasil dari uji T terdapat pada tabel 4.22 sebagai berikut.

Tabel 4.33 Hasil Uji T Pelatihan terhadap Kompetensi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.225	.442		.509	.615
	X1_Pelatihan	.888	.106	.845	8.348	.000

a. Dependent Variable: Y1_Kompetensi

Uji statistik t-test (parsial) menunjukkan pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kompetensi (Y1) adalah berpengaruh secara parsial. Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut, yaitu: Variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada tabel Coefficients^a dengan nilai α (derajat signifikansi) 0.05 artinya $0.000 < 0.05$ dan nilai t-hitung lebih besar dari t tabel yaitu $8.348 > 2.048$. Artinya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Tabel 4.34 Hasil Uji T Pelatihan terhadap Kinerja
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.280	.323		.868	.393
	X1_Pelatihan	.889	.078	.908	11.432	.000

a. Dependent Variable: Y2_Kinerja

Uji statistik t-test (parsial) menunjukkan pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y2) adalah berpengaruh secara parsial. Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut, yaitu: Variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada tabel Coefficients^a dengan nilai α (derajat signifikansi) 0.05 artinya $0.000 < 0.05$ dan nilai t-hitung lebih besar dari t tabel yaitu $11.432 > 2.048$. Artinya pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.1.3.3 Hasil Analisa Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada regresi linier sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varians dan variabel terikatnya. Secara sederhana koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan koefisien korelasi (R) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 ($R^2 = 0$), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila $R^2 = 1$, artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh variabel X. Hasil uji determinasi R^2 terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.35 Koefisien Determinasi R²

1) Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 ^a	.713	.703	.37341

a. Predictors: (Constant), X1_Pelatihan

2) Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 ^a	.824	.817	.27316

a. Predictors: (Constant), X1_Pelatihan

Berdasarkan tabel 4.35 dapat diperoleh angka R² (*R Square*) pada variabel kompetensi sebesar 0,713 dan pada variabel kinerja sebesar 0,824. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen yang terdiri atas Kompetensi dan Kinerja terhadap variabel dependen pelatihan karyawan sebesar 71% dan 82%. Atau variasi variabel independen yang digunakan pelatihan mampu menjelaskan 71% dan 82% variasi variabel dependen (Kompetensi dan Kinerja). Sisanya sebesar 29% dan 12% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Standard Error of the Estimate adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai Y1 dan Y2. Dari hasil regresi di dapat nilai untuk Y1 sebesar 0.37341 dan untuk Y2 sebesar 0.27316, hal ini berarti banyaknya kesalahan dalam prediksi Kinerja Pegawai adalah 0.23467. Sebagai pedoman jika *Standard error of the estimate* kurang dari standar deviasi Y1 dan Y2, maka model regresi semakin baik dalam memprediksi nilai Y1 dan Y2.

4.2 Pembahasan

Peneliti mengulas hasil penelitian mengenai pengaruh Model Pelatihan CBT terhadap kompetensi karyawan dan kinerja karyawan. Untuk selanjutnya akan dibahas dan dijelaskan secara lengkap tentang hasil-hasil yang sudah diperoleh seperti di bawah ini:

4.2.1 Kondisi Saat Ini Pelaksanaan Pelatihan yang Dilakukan PT. Sari Ater Subang dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

PT. Sari Ater Raya Subang telah melaksanakan pelatihan sebelumnya sebagai upaya dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan, namun setelah pelaksanaan pelatihan masih belum terlihat adanya peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan. Memperhatikan hal tersebut maka dapat terlihat bahwa pelatihan yang telah dilaksanakan oleh PT. Sari Ater Raya Subang masih belum maksimal dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.

Pelatihan (*coaching*) adalah suatu metode pendidikan yang dilakukan dengan cara mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja tertentu kepada karyawan (Hasibuan, 2007). Dalam metode ini supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Pelatihan adalah proses untuk mengembangkan keterampilan, menyebarluaskan informasi dan memperbaharui tingkah laku serta membantu individu dan kelompok pada suatu organisasi agar lebih efektif dan efisien didalam menjalankan pekerjaan, Pelatihan diperlukan untuk membantu karyawan atau individu meningkatkan kualitas dalam pekerjaan.

Umumnya, kebanyakan perusahaan komersial lainnya, PT Tunas Agro Persada juga melaksanakan program pelatihan untuk karyawannya sebagai bentuk peningkatan atau pengembangan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, baik dari segi pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Pelatihan karyawan dimulai dari pelatihan karyawan baru dan juga karyawan lama. Implementasi bentuk pelatihan. Program pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. Sari Ater Subang untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan, sampai ini masih menggunakan metode konvensional yaitu ceramah.

Dalam tahapan pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. Sari Ater Subang masih belum melalui tahap identifikasi materi apa yang dibutuhkan oleh karyawan sehingga perlu dilaksanakan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan sekedar menyampaikan teori melalui presentasi oleh pembicara dan tidak dilakukan implementasi serta evaluasi untuk melakukan tindak lanjut materi yang telah disampaikan saat pelatihan.

Selama proses pelatihan berlangsung, pihak PT. Sari Ater Subang masih belum memiliki SOP tertentu untuk membantu jalannya proses pelatihan. Pentingnya pembuatan SOP sebelum melaksanakan pelatihan agar administrasi maupun hal lain yang berkaitan dengan pelatihan tersusun dengan rapi serta memudahkan pelaksanaan pelatihan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Baiknya pihak PT. Sari Ater Subang membuat SOP sebelum melaksanakan pelatihan sehingga pelaksanaan pelatihan tepat sasaran.

Setelah pelatihan dilaksanakan masih belum ada tindak lanjut atau evaluasi untuk memperkuat materi yang telah didapatkan oleh peserta pelatihan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Aulia (2019) bahwa berdasarkan periode uji coba selama 3 sampai 6 bulan, evaluasi kerja dilakukan dan perjanjian kerja dilanjutkan untuk periode yang lebih lama, dimana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang dinilai setelah masa percobaan dan setahun sekali selama karyawan bekerja. Intyas dan Abidin (2018) menyatakan fungsi evaluasi menjadi salah satu fungsi penunjang dalam pengawasan yaitu menilai jalannya pelaksanaan rencana maupun tercapai tidaknya target yang telah ditentukan, sehingga evaluasi dilakukan dengan membandingkan kinerja (hasil) dengan target yang telah direncanakan.

4.2.2 Rancangan Konseptual Pengembangan Model Pelatihan *Competency Based Training* yang Dilaksanakan di PT Sari Ater Raya Subang sebagai Langkah Strategis dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik pelatihan kerja yang terdapat pada sebuah instansi maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Atau dengan kata lain H2 diterima.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana

perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Menurut Rivai (2012:309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sementara menurut Simanjuntak (2010:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut. Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Penggunaan istilah pelatihan (*training*) pendapat Pangabean (2004) “pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang”. Latihan adalah aktivitas untuk meningkatkan kebolehan dan meningkatkan prestasi pekerja dalam menjalankan tugas dengan meningkatkan kemahiran, pengetahuan, kemahiran, sikap dan tingkah laku tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi pekerja di tempat kerja atau yang berkaitan dengannya (Daryanto, 2014:31), pelatihan harus mengaitkan dengan pengalaman berlatih bersumber pada konsep badan serta dibangun untuk memahami kebutuhan kompetensi pada saat ini. Bimbingan harus didesain untuk memenuhi tujuan organisasi yang berhubungan dengan tujuan pekerja. Bimbingan merupakan cara analitis untuk meningkatkan wawasan, keahlian serta tindakan yang dibutuhkan dalam melakukan kewajiban seorang serta diharapkan bisa mempengaruhi hasil kegiatan, baik orang yang bertugas serta badan tempat mereka bertugas. Bimbingan dilaksanakan oleh eksekutif latihan yaitu tenaga pengajar atau pelatih peserta latihan sehingga mereka dapat memainkan peranan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka.

Pelatihan salah satu wujud pembelajaran golongan buat memberi ataupun menambah wawasan, keahlian, dorongan serta tindakan khusus. Dalam konteks pengembangan asal usul orang, bimbingan berperan buat meningkatkan pandangan keahlian intelektual serta keahlian orang, dengan impian bisa menambah kinerja. Ini cocok dengan opini Nadler,(1984: 3) "*Training, specifying that activities of broader scope ie within the realm of human resource development (HRD). Nadler defines raining as learning that is provided to improve performance on the job*". Selanjutnya Gomes (2003:197) "pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya". Berdasarkan pendapat tersebut istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya adalah pelatihan secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja dalam pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan tidak diperlukan, pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas daripada latihan. Latihan lebih tertumpu pada kenaikan keahlian serta keahlian sumber energi orang badan yang berhubungan dengan kedudukan ataupun peranan yang saat ini jadi tanggung jawab orang yang berhubungan dikala ini(current job oriented). Target yang mau dicapai serta program bimbingan merupakan kenaikan hasil individu dalam kedudukan ataupun tugas saat ini.

Nadler (1984:9)"menyatakan bahwa pelatihan adalah aktivitas "*Human resources development*". Latihan yaitu pembelajaran yang diadakan untuk meningkatkan prestasi pekerja dalam menjalankan kerja. Definisi ini menunjukkan bahawa, pengembangan sumber manusia adalah alasan penting untuk melaksanakan latihan. Latihan yang dijalankan bukan hanya untuk mempersiapkan tenaga kerja menjadi lebih mahir dalam melaksanakan pekerjaan sekarang tetapi pada masa yang sama mempersiapkan tenaga kerja untuk memikul tanggungjawab yang lebih besar di masa depan. Ini berarti bahwa prestasi pekerja tidak akan berhenti apabila pekerja diberi tanggung jawab besar, tetapi prestasi akan berterusan dan selalu meningkat dari waktu ke waktu.

Bagi suatu perusahaan, pelatihan ialah metode yang efisien untuk menaikkan kemampuan karyawan serta hasil pelatihan ialah pemodalan sumber energi yang hendak amat berarti untuk perusahaan tersebut. Malcolm Bird (1991),

“How do you and your company regard training ?Do you see it as an investment for the future and as a way to increase profits-or do you see it as something to go along with just to keep the personnel manager happy”?

Malcolm (1991:17), mempertimbangkan keuntungan pelatihan dapat meningkatkan kompetensi karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Keuntungan apa yang akan diperoleh oleh suatu perusahaan dan pelatihan pegawainya? Malcolm (1991:17) memberikan gambaran yaitu:

Training can enhance the performance of your employees and thereby the performance and profitability of your company by: 1) Improving employee confidence. They will know what to do and how to do it; 2) Raising productivity, 3) Maintaining high level of morale and enthusiasm, 4) Stimulating loyalty to the company and reducing staff turnover, 5) providing a greater range and spread of skills resulting in a more flexible and capable organization.

Kemudian lebih jauh ditegaskan oleh Malcolm, arahan untuk meningkatkan performa kerja pegawai melalui pelatihan *“If you want to attract (and keep) good employees training is a must”*. Pada bagian lain Malcolm menjelaskan berkaitan dengan perencanaan proses pelatihan yaitu: *Who is to be trained. What they are to learn. Why the training is required. When the training should be completed. Who is responsible for seeing it is done.*

Hasil penelitian ini didukung oleh Hatton (1997: 271) yang menjelaskan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja dengan memanfaatkan teknologi yang ada dan untuk meningkatkan keterampilan Anda untuk mendapatkan kesempatan kerja.

Nana Syaodih Sukmadinata (2006: 169) mendeskripsikan penelitian serta pengembangan ialah pendekatan penelitian buat menciptakan produk terkini ataupun melengkapi produk yang sudah terdapat. Peneliti melaksanakan penelitian serta pengembangan (*Research and Development*) dalam aspek pembelajaran bagaikan cara yang dipakai buat meningkatkan serta memvalidasi bahan- bahan pembelajaran. Produk dari penelitian ini merupakan suatu model pendidikan dan

pelatihan tenaga kerja yang dilaksanakan PT Sari Ater Subang Kabupaten Subang Jawa Barat.

Informasi yang didapat dari angket validasi pada pakar dianalisis dengan persentase yang memakai metode. Metode buat mengolah informasi hasil pengesahan pada para pakar diadaptasi dengan perubahan dari Akbar (2013: 49) merupakan semacam di dasar ini. Sesuatu produk pengembangan dibidang valid serta pantas dipakai bila mempunyai tingkatan kevalidan di atas 70% alhasil pantas dipakai dalam pembelajaran (Akbar, 2013 : 147).

Berdasarkan pendapat hasil dari ahli materi yang divalidasi jumlahnya 84% perihal itu menjadi bagian dari Kriteria (80 - 100) dan masuk dalam kriteria tingkat kevalidan yang tinggi dan pantas difungsikan untuk diterapkan.

Berdasarkan pendapat hasil dari ahli desain yang divalidasi jumlahnya 87 perihal itu menjadi bagian dari Kriteria (80 - 100) dan masuk dalam kriteria tingkat kevalidan yang tinggi dan pantas difungsikan untuk diterapkan.

Berdasarkan hasil uji kepraktisan yang divalidasi jumlahnya 0.86 perihal itu menjadi bagian dari Kriteria (80 - 100) dan masuk dalam kriteria tingkat kevalidan yang tinggi dan pantas difungsikan untuk diterapkan.

4.2.3 Penerapan Pengembangan Model *Competency Based Training* dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan Selama Ini

Dalam pelatihan berbasis kompetensi, diperlukan (a) standar kompetensi yang terkini; (b) keahlian yang dibutuhkan; (c) metode yang sesuai dengan tuntutan standard kompetensi; (d) jenis kompetensi; (e) sertifikasi .

Adapun pelaksanaan pelatihan yang dilakukan, ini bertujuan untuk mencapai standar kompetensi yang ditentukan. supaya penilaian kecakapan dapat dijadikan panduan utama dalam menentukan kehandalan model pelatihan yang dilaksanakan. Menurut UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 di jelaskan bahwa Pelatihan kerja diselenggarakan dan di arahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, kinerja, dan kesejahteraan. Pelatihan kerja dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan pasar kerja dan dunia usaha, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja. Pada pelaksanaan program pelatihan, peserta pelatihan harus mengikuti jadwal yang telah ditentukan. Pelatihan diawali dengan pengkondisian iklim belajar dan pre test,

disambung dengan proses belajar mengajar dengan menggunakan modul, yang disampaikan dengan menggunakan metode dan teknik yang telah ditentukan dan diakhiri oleh praktek. Dalam modul terapat materi evaluasi, sehingga peserta dapat menyiapkan diri. Program pelatihan menggunakan strategi belajar tuntas dan individual, instruktur berperan sebagai fasilitator yang bisa memberikan motivasi pada peserta agar berperan aktif dalam proses pembelajaran. Pelatihan berbasis kompetensi mempunyai keleluasaan pemilihan waktu dan metode pelatihan sesuai dengan keinginan peserta, selama tujuan pelatihan tetap tercapai.

Berdasarkan temuan penelitian, pelatihan berbasis kompetensi terhadap kinerja peserta pelatihan yang diselenggarakan untuk karyawan di PT Sari Ater Raya Ciater Subang memiliki hasil yang efektif. Artinya, semakin baik pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi maka kinerja mengalami peningkatan.

4.2.4 Efektivitas Model Pelatihan *Competency Based Training* dalam Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan di PT Sari Ater Ciater Subang

Hasil penelitian menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Artinya semakin baik pelatihan yang terdapat pada sebuah instansi maka kompetensi karyawan juga akan semakin meningkat. Atau dengan kata lain H1 diterima.

Rycue (2000) menjelaskan bahwa sistem pelatihan berbasis kompetensi adalah pelatihan yang dibangun untuk tantangan pelatihan yang memberikan penyediaan pelatihan yang tepat pada saat yang tepat untuk orang yang tepat, dengan memaksimalkan relevansi, ketepatan waktu dan ketersediaan pelatihan. Pelatihan berbasis kompetensi pun memberikan jaminan bahwa sumber-sumber pelatihan yang digunakan dalam pelatihan memiliki prioritas utama untuk memenuhi kebutuhan dalam pelayanan. *Training* ialah cara sistematis untuk meningkatkan wawasan, keahlian dari tindakan yang dibutuhkan dalam melakukan kewajiban seorang serta diharapkan bisa mempengaruhi hasil kegiatan, baik orang yang bertugas serta badan tempat mereka bertugas. *training* dilaksanakan oleh eksekutif *training* ialah instruktur ataupun instruktur anggota *training* alhasil mereka bisa menyiapkan peranan dalam melakukan kewajiban serta profesi mereka.

Training ialah salah satu wujud pembelajaran golongan buat berikan ataupun tingkatan wawasan, keahlian, dorongan serta tindakan khusus. Dalam konteks pengembangan sumber manusia, training berperan buat meningkatkan pandangan keahlian intelektual serta keahlian orang, dengan impian bisa meningkatkan hasil. Hal ini sesuai dengan pendapat Nadler,(1984: 3) “*Training, specifying that activities of broader scope ie within the realm of human resource development (HRD). Nadler defines raining as learning that is provided to improve performance on the job*”. Selanjutnya Haris (1995) menjelaskan bahwa pendekatan pelatihan yang menekankan pada apa yang dapat dilakukan seseorang sebagai hasil latihan. Penjelasan terkait kompetensi muncul karena adanya proses mengembangkan serta dari milik daftar perlengkapan yang relevan misalnya wawasan, sikap-sikap, kapabilitas serta seni dan keterampilan. Training lebih tertumpu pada kenaikan keahlian serta kemampuan sumber individu lembaga yang berhubungan dengan kedudukan ataupun peranan yang jadi tanggung jawab orang yang berkaitan (*current job oriented*). Target yang mau digapai serta program training merupakan kenaikan kinerja orang dalam peran ataupun fungsi dikala ini.

Berdasarkan pendapat Hatton (1997: 271), tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan cara Anda bekerja dengan teknologi dan untuk meningkatkan keterampilan Anda untuk mendapatkan kesempatan kerja. Pengembangan sumber orang adalah karena berarti untuk melaksanakan training. Training yang dijalani tudak hanya untuk menyiapkan daya kegiatan untuk lebih ahli dalam melaksanakan profesi saat ini namun menyiapkan daya kegiatan buat membahu tanggungjawab yang lebih besar di masa depan. Ini berarti bahwa prestasi karyawan tidak akan berhenti apabila pekerja diberi tanggungjawab besar, tetapi prestasi akan berterusan dan selalu meningkat dari masa ke masa.

Model pelatihan yang awalnya dikembangkan dalam dunia usaha paling utama lewat magang konvensional, dalam aktivitas pembelajaran magang konvensional dicoba oleh masyarakat berlatih serta basis pembelajaran (tutor), setelah itu dalam kemajuan berikutnya interaksi pembelajaran yang terjalin tidak cuma lewat perindividu akan tetapi beliau resmi lewat berkas masyarakat berlatih (target ajar, target penataran pembibitan) yang memiliki kebutuhan serta tujuan pembelajaran yang serupa dengan seseorang, 2 orang, ataupun lebih

instruktur (pangkal berlatih, trainers). Salah satu rancangan kenapa bentuk training dibina yakni amat tergantung pada kondisi (masyarakat berlatih, target ajar serta instruktur atau guru). ini amat lazim sebab kebutuhan serta tujuan training bisa berhasil bila masyarakat berlatih, guru silih menguasai, menghormati, memahami dan saling mengajar antara satu sama lain. Berdasarkan pendapat Sudjana, (1993:12) dalam dunia usaha bentuk pelatihan dibentuk berlandaskan pada kebutuhan buat menambah produksi, meluaskan penjualan, serta keahlian industri buat menguatkan pengelola bagian upaya itu sendiri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Nahdhah (2017) strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja dan keunggulan SDM.

