

PENGARUH PROGRAM PENDIDIKAN DAN LATIHAN TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

THE IMPACT OF EDUCATION AND TRAINING PROGRAM TO QUALITY AND EMPLOYEES JOB SATISFACTION

Seno Andri¹

ABSTRACT

Education and training program (training) is one of the activities concerning human resources which is very important to face company challenges, now also in future time. Before we implement education and training programs, firstly we need to analyze what the company needs. Analysis and assessment of education and training program needs are conducted in order to diagnose existing problems as well as future challenges that are expected to be addressed through training and development. Research was conducted at PT Telkom Tbk Pekanbaru. Data collection techniques used were interviews, questionnaires, and observation. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). In this study we found that there were positive significant influence of education and training on performance, positive significant influence of education and training program on job satisfaction, and positive significant influence of performance on job satisfaction.

Keywords: *Education and training program, performance, job satisfaction.*

ABSTRAK

Program pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu kegiatan sumber daya manusia yang paling penting dalam menghadapi berbagai tantangan perusahaan, sekarang maupun di masa akan datang. Sebelum penyelenggaraan program diklat, terlebih dahulu perlu dilakukan analisis terhadap kebutuhan akan kegiatan tersebut. Analisis dan penilaian kebutuhan akan program diklat tersebut dilakukan dalam rangka mendiagnosis berbagai permasalahan yang ada sekarang dan tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi melalui pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Tbk Pekanbaru. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuisioner, dan observasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pada penelitian ini terdapat pengaruh positif signifikan program pendidikan dan latihan terhadap kinerja, pengaruh positif signifikan program pendidikan dan latihan terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh signifikan positif kinerja terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: Program pendidikan dan latihan, kinerja, kepuasan kerja.

¹ Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12.5 Simpang Baru, Pekanbaru 28293. Telp. 0761-63277

PENDAHULUAN

Tajamnya persaingan dalam era globalisasi, harus direspon dengan menyiapkan karyawan untuk bekerja lebih profesional dan lebih dapat memikirkan kepentingan bisnis dan perusahaan secara makro. Karyawan harus dapat mengembangkan diri, salah satunya melalui program pendidikan dan latihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya. Di samping itu, globalisasi telah mempengaruhi sikap dan perilaku masyarakat. Masyarakat mengajukan tuntutan yang makin tinggi terhadap pemerintah dan dunia usaha, baik terhadap pelayanan maupun produk yang diberikan. Perubahan perilaku masyarakat sebagai konsumen memberi pertanda bahwa tuntutan masyarakat terhadap kinerja organisasi khususnya pada perusahaan telekomunikasi.

Program pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu kegiatan mengenai sumber daya manusia yang paling penting dalam menghadapi berbagai tantangan perusahaan, baik dewasa ini maupun di masa yang akan datang.

Sebelum penyelenggaraan program diklat, terlebih dahulu perlu dilakukan analisis terhadap kebutuhan akan hal itu.

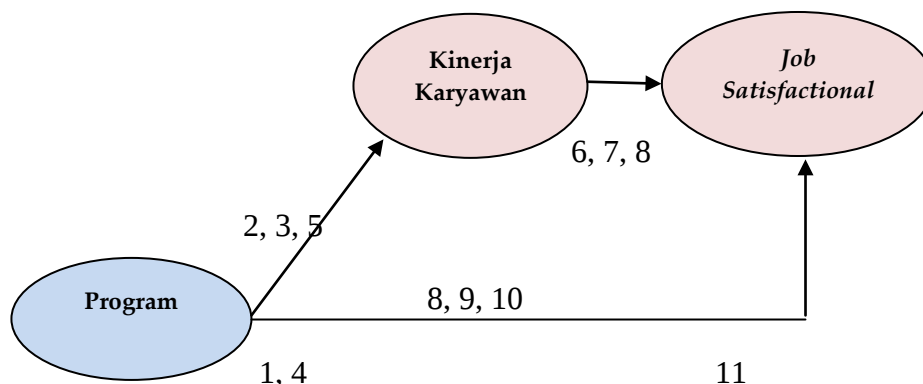
Analisis dan penilaian kebutuhan akan program diklat tersebut dilakukan dalam rangka mendiagnosis permasalahan yang ada sekarang dan tantangan-tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi melalui pelatihan dan pengembangan. Misalnya, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan tuntutan konsumen dalam hal mutu, dan perubahan strategi perdagangan internasional. Sedangkan masalah internal antara lain produktivitas kerja, perputaran karyawan, dan motivasi untuk belajar.

Rumusan masalah penelitian ini adalah apakah program diklat berpengaruh secara signifikan terhadap berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh program diklat terhadap terhadap kinerja dan kepuasan kerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Tbk. Pekanbaru.

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :



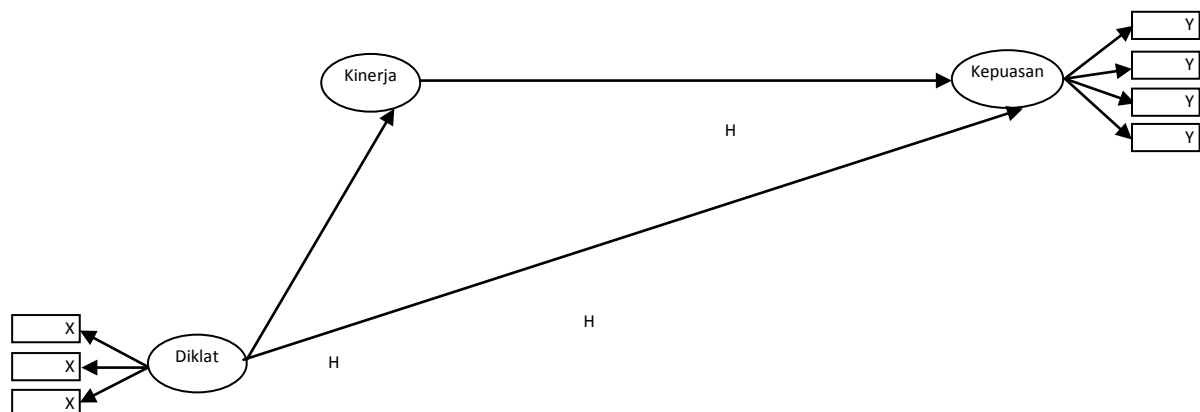
Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

1. **Dennis O'Connor (2001):** *The Organizational Behavior Future Research*, *Journal of Management Education*, Vol 25 No. 1, February 2001, Sage Publication.

2. **Robert P. Gephart, Jr (2001):** *Ethnostatistics, Research Methodes and Organizational Behavior*, University of Alberta School of Business, Edmonton, Canada.
3. **David W. Pitts (2003):** *Diversity, Representation & Performance; Evidence about Race & Ethnicity in Public Organization*. Prepared for presentation at the 7th National Public management Research Conference, Washington DC.
4. **Scott D. Camp (1993):** *Assessing the Effects of Organizational Commitment and Kepuasan kerja on Turnover: An Event History Approach*. The Prison Journal 74: 3: 279-305. Copyright owned by Sage Publications, INC
5. **Bruce W. Tuckmam (1999):** *A Tripartite Model of Motivation for Achievement: Attitude/ Drive/ Strategy*. Symposium: Motivational Factors Affecting Student Achievement – Current Annual Meeting of the American Psychological Association, Boston, August 1999.
6. **Alicia M. Alvero (2004):** *The Effects of Conducting Behavior Observations on The Behavior of The Observer*. Journal of Applied Behavior Analysis, 2004.
7. **Kuang D C & Steinberg (2004):** *Assessing Performance: Investigating of The Influence*. American Institutes for Research.
8. **Terence Jackson (1998):** *Foreign Companies and Chinese Workers: Employee Motivation in the Peopl's Republic of China*. Journal of Organizational Change management Vol 11. No 4, 1998 pp. 282-300 @ MCB University.
9. **Kecheng Liu, jan L.G Dietz, Joseph Barjis (1999):** *Capturing Organizational Behavior With Dynamic Modeling – Extension of DEMO from a semiotic perspective*. School of Computing, Staffordshire University, UK
10. **Flip Lievens and Frederik Anseel (2004):** *Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behavior Measure Across Samples in a Dutch-speaking Context*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, The British Psychological Society.
11. **Darwish A. Yousep (1999)** melakukan penelitian tentang *Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in non Western Country*.

HIPOTESIS PENELITIAN



Gambar 2. Hipotesis Penelitian

Untuk lebih jelasnya hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Program pendidikan dan latihan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

H2 : Program pendidikan dan latihan akan mendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan.

H3: Kinerja karyawan yang baik akan dapat menciptakan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yaitu menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom Tbk. Pekanbaru, dengan waktu penelitian dilakukan pada bulan April sampai dengan Juni 2009. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuisiонер, dan observasi. Data yang diperoleh dari responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian melalui kuisiонер yang disebarkan, akan dianalisis dengan

menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berdasarkan program AMOS 6 dan SPSS 16.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen dalam SEM.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (CFA). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen untuk masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1: Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	GFI	Construct Reliability
Program Diklat (X4)	1.00	0.748
Kinerja (Y1)	0.95	
Kepuasan kerja (Y2)	0.98	0.786
	2	

Sumber: Hasil penelitian

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel di atas adalah *valid*

karena nilai GFI di atas 0,9, dan *reliabel* karena nilai *construct reliability* di atas 0,7.

Hasil Pengujian Asumsi SEM

Tabel 2: Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Pengujian ($\alpha = 0,05$)	Keputusan
Program Diklat (X4)	Kinerja (Y1)	Model linier signifikan	Linier
Program Diklat (X4)	Kepuasan kerja (Y2)	Semua Model non signifikan	Linier
Kinerja (Y1)	Kepuasan kerja (Y2)	Model linier signifikan	Linier

Sumber: Hasil penelitian

Pengujian *Goodness of Fit Model SEM*.

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh

data empirik. Hasil pengujian *goodness of fit overall model* guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik, dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 3: Hasil Pengujian Goodness Of Fit Overall Model

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	kecil	577.257	Model Kurang Baik
p-value	$\geq 0,05$	0.000	
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2.376	Model Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.841	Model Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.804	Model Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.776	Model Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.745	Model Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.068	Model Baik

Sumber: Hasil penelitian

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh kriteria tidak semuanya menunjukkan model baik, akan tetapi jika dilihat nilai RMSEA telah memenuhi nilai *cut off*. Oleh karena itu model layak untuk digunakan.

Pengujian Measurement Model dalam SEM.

Dalam SEM, *measurement model* diukur identik dengan nilai *loading factor* dalam Analisis Faktor Konfirmatori, dimana nilai ini diperoleh dari nilai *standardize*

coefficient hasil output AMOS (*Anaylsis of Moment Structure*). Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).

Variabel Program Diklat (X4)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Program Diklat (X4) dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4: Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Program Diklat (X4)

Indikator	Standardize	p-value
X4.1	0.717	<0.001
X4.2	0.567	<0.001
X4.3	0.655	Fix

Sumber: Hasil penelitian

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa ketiga indikator tersebut signifikan membentuk variabel Program Diklat (X4) dan diperoleh bahwa indikator pertama yaitu materi diklat yang paling dominan membentuk variabel Program Diklat (X4).

Variabel Kinerja (Y1)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Kinerja (Y1) dapat dilihat pada tabel 5 berikut.

Tabel 5: Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kinerja (Y1)

Indikator	Standardize	p-value
Y1.1	0.470	<0.001
Y1.2	0.480	Fix
Y1.3	0.622	<0.001
Y1.4	0.491	<0.001
Y1.5	0.487	<0.001
Y1.6	0.529	<0.001

Sumber: Hasil penelitian

Keenam indikator tersebut signifikan membentuk variabel Kinerja (Y1) dan diperoleh bahwa indikator ketiga yaitu ketepatan waktu yang paling dominan membentuk variabel Kinerja (Y1).

Variabel Kepuasan Kerja (Y2)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Kepuasan kerja (Y2) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan Kerja (Y2)

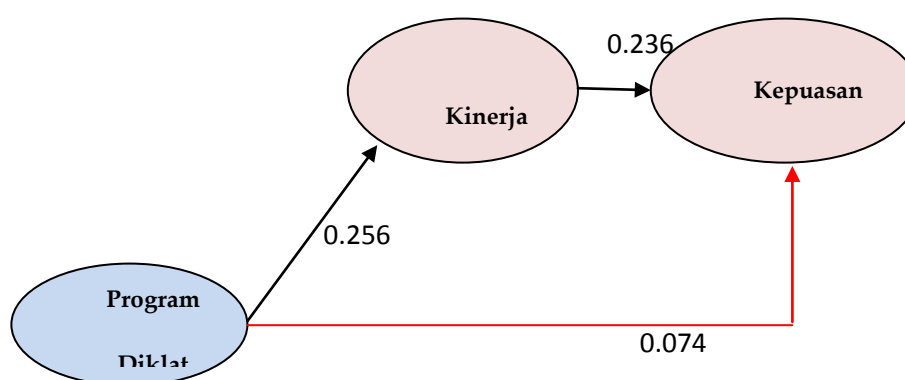
Indikator	Standardize	p-value
Y2.1	0.518	Fix
Y2.2	0.633	<0.001
Y2.3	0.668	<0.001
Y2.4	0.572	<0.001

Sumber: Hasil penelitian

Keempat indikator tersebut signifikan membentuk variabel kepuasan kerja (Y2) dan diperoleh bahwa indikator ketiga yaitu kerjasama yang paling dominan membentuk variabel kepuasan kerja (Y2).

Pengujian model struktural dalam SEM identik dengan pengujian hipotesis penelitian, berdasarkan hasil analisis SEM. Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada Gambar 3 diagram jalur berikut.

Pengujian Model Struktural dalam SEM

**Gambar 3. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis**

Keterangan: Garis warna merah menyatakan jalur non signifikan

Dari diagram jalur di atas dapat dilihat hasil Pengujian hipotesis berdasarkan hasil

analisis SEM, sebagaimana disajikan pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7: Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam SEM

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koef. Jalur	<i>p value</i>	Ket
Program Diklat (X4)	Kinerja (Y1)	0.256	0.003	Signifikan
Program Diklat (X4)	Kepuasan kerja (Y2)	0.074	0.372	Non-signifikan
Kinerja (Y1)	Kepuasan kerja (Y2)	0.236	0.025	Signifikan

Sumber: Hasil penelitian

Berikutnya disajikan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil kali antara dua pengaruh langsung. Jika kedua pengaruh langsung yang membentuk pengaruh tidak langsung adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung tersebut juga signifikan.

Sebaliknya jika salah satu atau kedua pengaruh langsung yang membentuk pengaruh tidak langsung adalah nonsignifikan, maka pengaruh tidak langsung tersebut juga nonsignifikan.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan sebagai berikut:

Tabel 8: Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam SEM

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Perantara	Koef. Jalur	Ket
Program Diklat (X4)	Kepuasan kerja (Y2)	Kinerja (Y1)	0.000075	Signifikan
Kinerja (Y1)	Kepuasan kerja (Y2)	Kinerja (Y1)	0.000025	Signifikan

Sumber: Hasil penelitian

Pengujian hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini akan diukur dengan kriteria sebagai berikut: 1. Jika koefisien regresi standar tidak bernilai nol, maka terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika nilai koefisien regresi standar bernilai sama dengan nol, maka tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, 2. Jika nilai signifikansi uji *t* lebih kecil dari taraf nyata 5% ($\leq 0,05$) maka pengaruh langsung adalah signifikan, sebaliknya jika nilai signifikansi uji *t* lebih besar dari taraf nyata 5% ($\geq 0,05$) maka pengaruh langsung adalah tidak signifikan, 3. Jika tanda hubungan antara variabel independen dengan dependen adalah positif, maka arah hubungannya adalah semakin meningkat variabel independen, maka akan semakin meningkat pula variabel dependen. Sebaliknya jika tanda hubungan adalah negatif, maka arah hubungannya adalah semakin meningkat variabel independen, maka akan semakin menurun variabel dependen.

Berdasarkan Tabel 7, 8, dan Gambar 3, diperoleh hasil pengujian hipotesis

penelitian sebagai berikut: 1. *Program Diklat (X4) akan mampu mendorong peningkatan Kinerja (Y1)* dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.256 dan *p-value* 0.003 atau *p-value* $< 5\%$. Mengingat koefisien jalur bertanda positif (0.256), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin tinggi Program Diklat (X4), maka semakin tinggi pula Kinerja (Y1). Berarti terdapat pengaruh positif semakin baik pelaksanaan diklat maka semakin baik kinerja yang akan diberikan nantinya, 2. *Program Diklat (X4) akan mampu mendorong peningkatan Kepuasan kerja (Y2)* tidak dapat diterima atau ditolak. Diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.074 dan *p-value* 0.372 atau *p-value* $> 5\%$. Jika melihat hasil analisis pengaruh tidak langsung variabel program diklat (X4) terhadap kepuasan kerja (Y2) melalui kinerja (Y1) diperoleh koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0.00075. Karena kedua pengaruh langsung yang membentuk pengaruh tidak langsung yaitu, 1. pengaruh program diklat (X4) terhadap kinerja (Y1) adalah signifikan, 2. pengaruh kinerja (Y1) terhadap kepuasan

kerja (Y2) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung juga signifikan, maka hipotesis bahwa program diklat (X4) berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja (Y2) melalui kinerja (Y1) dapat diterima, 3. kinerja (Y1) akan mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja (Y2) dapat diterima. Diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.236 dan p-value 0.025 atau p-value <5%. Mengingat koefisien jalur bertanda positif (0.236), berarti hubungan kedua variabel ini adalah

positif, artinya semakin tinggi kinerja (Y1), maka semakin tinggi pula kepuasan kerja (Y2).

Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian.

Berikut disajikan rangkuman matriks yang berisi hasil analisis deskriptif dan loading factor dari hasil analisis konfirmatori (*measurement model*) dalam SEM, seperti pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9: Matriks Hasil Analisis Deskriptif dan *Loading Factor*

Indikator	Hasil Analisis Deskriptif (Rata-rata)	Hasil <i>Measurement Model</i> (<i>Loading Factor</i>)
<u>Variabel Program Diklat (X4)</u>		
Materi Diklat (X4.1)	4.26	0.717
Metode Diklat (X4.2)	4.55	0.567
Evaluasi penilaian pelaksanaan Diklat (X4.3)	4.29	0.655
<u>Variabel Kinerja (Y1)</u>		
Kualitas (Y1.1)	4.29	0.470
Kuantitas (Y1.2)	4.38	0.480
Ketepatan Waktu (Y1.3)	4.15	0.622
Efektivitas Biaya (Y1.4)	4.87	0.491
Kebutuhan Pengawasan (Y1.5)	4.44	0.487
Dampak Individu (Y1.6)	4.39	0.529
<u>Variabel Kepuasan Kerja (Y2)</u>		
Bekerja Sendiri (Y2.1)	4.63	0.518
Kepemimpinan (Y2.2)	4.54	0.633
Kerjasama (Y2.3)	4.44	0.668
Kondisi Kerja (Y2.4)	4.34	0.572

Sumber: Hasil penelitian

Berdasarkan Tabel 8 diatas, hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa indikator yang paling kuat sebagai pengukur program diklat adalah materi diklat. Dengan demikian dapat diketahui bahwa para karyawan merasakan adanya program diklat utamanya karena adanya materi diklat. Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka diperoleh nilai rata-rata skor untuk indikator materi diklat adalah 4.26, yaitu berada pada daerah sangat positif. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator materi diklat sebagai pembentuk variabel program diklat yang dominan, kondisinya dipersepsi sangat positif oleh responden, atau dengan kata lain kondisi empiris di PT. Telkom Kandatel Provinsi Riau, materi diklat diterapkan dengan baik di lingkungan kerja. Artinya di sini adalah materi diklat yang diberikan pada peserta diklat sesuai dengan rancangan pelatihan, sehingga karyawan merasakan mendapatkan suatu pengetahuan baru melalui pengetahuan yang terkandung dalam materi diklat yang dilaksanakan oleh PT. Telkom Tbk.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa indikator yang paling kuat sebagai pengukur kinerja adalah Ketepatan Waktu. Dengan demikian dapat diketahui bahwa para karyawan merasakan adanya kinerja utamanya karena adanya Ketepatan Waktu. Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka diperoleh nilai rata-rata skor untuk indikator Ketepatan Waktu adalah 4.15, yaitu berada pada daerah sangat positif. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator Ketepatan Waktu sebagai pembentuk variabel kinerja yang dominan, kondisinya dipersepsi sangat positif oleh responden, atau dengan kata lain kondisi empiris di PT. Telkom Tbk., Ketepatan Waktu diterapkan dengan baik di lingkungan kerja. Hal ini mengindikasikan pengukuran kinerja variabel Ketepatan Waktu sangat mempengaruhi kinerja PT. Telkom Tbk. Ini dimungkinkan karena jasa pelayanan

PT. Telkom Tbk. sangat tergantung pada waktu pelayanan yang diberikan ke pada pelanggannya.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa indikator yang paling kuat sebagai pengukur kepuasan kerja adalah kerjasama. Dengan demikian dapat diketahui bahwa para karyawan merasakan adanya kepuasan kerja utamanya karena adanya kerjasama. Di sisi lain, jika dilihat dari hasil analisis deskriptif, maka diperoleh nilai rata-rata skor untuk indikator kerjasama adalah 4.44, yaitu berada pada daerah sangat positif. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kerjasama sebagai pembentuk variabel kepuasan kerja yang dominan, kondisinya dipersepsi sangat positif oleh responden, atau dengan kata lain kondisi empiris di PT. Telkom Tbk., kerjasama diterapkan dengan baik di lingkungan kerja. Hal ini mengindikasikan yang menjadi ukuran adalah bagaimana karyawan tersebut dapat bekerja bersama dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, sehingga pelanggan merasa puas akan penggunaan jasa PT. Telkom Tbk. Kerjasama menjadikan sub variabel pendukung dalam pemberian kepuasan tersebut, dengan kerja sama yang baik dan tidak ada saling lempar tanggung jawab maka jasa telekomunikasi yang diberikan akan sangat bermanfaat bagi pelanggan.

Pengujian Pengaruh Antar Variabel Penelitian.

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis penelitian menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, telah memenuhi kriteria bahwa semua variabel penelitian telah valid dan reliabel. Sedangkan pengujian asumsi dalam SEM, ketiga asumsi yaitu normalitas, tidak terjadinya autokorelasi, dan pengujian linieritas hubungan antar variabel telah terpenuhi. Di samping itu, ukuran *Goodness of Fit* dalam SEM,

utamanya nilai RMSEA telah memenuhi kriteria, sehingga model SEM yang dihasilkan cukup baik dan layak untuk diinterpretasikan.

Pengaruh Program Diklat Terhadap Kinerja.

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Program diklat terhadap Kinerja. Artinya semakin baik program diklat, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Dari hasil analisis deskriptif, variabel program diklat diukur sangat positif oleh responden (rata-rata sebesar 4.37, berada pada kategori sangat positif, yaitu rata-rata antara 4 hingga 5). Di sisi lain, variabel kinerja diukur sangat positif pula oleh responden (rata-rata sebesar 4.42, berada pada kategori sangat positif). Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut, kenyataannya dipersepsi baik oleh responden. Artinya, implementasi program diklat di PT. Telkom Tbk. sudah sangat baik, demikian pula kinerja karyawan di PT. Telkom Tbk. juga sudah sangat baik.

Pengaruh Program Diklat Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Program diklat terhadap Kepuasan kerja. Artinya seberapa baik pun program pendidikan dan latihan tidak akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Disisi lain kepuasan kerja berkaitan dengan psikis atau faktor yang mengantarkan pada psikis itu, diantaranya: 1. Hubungan antar individu (hubungan antara atasan dan bawahan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan teman kerja, sugesti teman kerja dan emosi). 2. Faktor individu (sikap, umur dan jenis kelamin).

3. Faktor luar (keluarga, rekreasi, dan pendidikan). Ada juga yang mendiskripsikan bahwa kepuasan kerja kaitannya dengan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Bertolak dari uraian tersebut terlihat tujuan Diklat dan kepuasan kerja tidak diberkaitan secara langsung. Fakta ini yang menjelaskan hasil tidak signifikan dalam penelitian ini. Namun menjadi lain bila Diklat dipandang sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan dalam arti luas, seperti melalui diklat karyawan menjadi memiliki kemampuan mengelola dirinya dalam perusahaan. Yang diantaranya dapat memberikan kinerja lebih baik, sehingga mendapatkan penghargaan yang mengantarkan pada rasa puas bekerja.

Dilihat dari pengaruh tidak langsung, yaitu adanya efek dua pengaruh langsung secara berkesinambungan terlihat bahwa pada hipotesis sebelumnya terlihat adanya pengaruh langsung antara program diklat terhadap kinerja karyawan, dan adanya pengaruh langsung antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja. Implikasi dari adanya dua pengaruh langsung tersebut menjadikan adanya pengaruh tidak langsung antara program diklat terhadap kepuasan kerja melalui kinerja. Artinya semakin baik program diklat, akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan semakin baiknya kinerja karyawan akibat dari adanya program diklat, akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan. Artinya, dengan adanya program diklat secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi secara langsung tidak akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Program diklat akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, jika program diklat dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Program diklat dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam tiga indikator yaitu materi diklat, metode diklat, dan evaluasi

penilaian pelaksanaan diklat, di mana indikator materi diklat adalah yang paling dominan. Di sisi lain, kepuasan kerja diukur oleh empat indikator yaitu bekerja sendiri, kepemimpinan, kerjasama, dan kondisi kerja, dengan indikator kerjasama adalah pengukur dominan pada variabel kepuasan kerja.

Hasil analisis deskriptif, variabel program diklat diukur sangat positif oleh responden (rata-rata sebesar 4.37, berada pada kategori sangat positif, yaitu rata-rata antara 4 hingga 5). Di sisi lain, variabel kepuasan kerja diukur sangat positif pula oleh responden (rata-rata sebesar 4.49, berada pada kategori sangat positif). Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut, kenyataannya dipersepsi baik oleh responden. Artinya, implementasi program diklat di PT. Telkom Tbk. sudah sangat baik, demikian pula kepuasan kerja karyawan di PT. Telkom Tbk. juga sudah sangat baik.

Hasil penelitian di lapangan juga menunjukkan bahwa program pendidikan dan latihan sangat mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Karena program latihan harus dirancang dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi bolosnya pegawai, dan turnover pegawai serta memperbaiki kepuasan kerja. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dibuat dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada posisi sekarang dan persiapan karyawan untuk menduduki posisi yang lebih strategis. Sehingga karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kinerja mereka. Indikator pendidikan dan latihan yang paling kuat adalah evaluasi setelah pelaksanaan diklat, materi diklat, dan metode diklat. Materi diklat disesuaikan dengan latar belakang peserta dan kebutuhan karyawan untuk pekerjaan saat ini dan penempatan ke depan. Metode pelatihan yang digunakan adalah dengan mengkombinasikan antara teori dan simulasi.

Pengaruh Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Kinerja terhadap Kepuasan kerja. Artinya semakin baik kinerja, akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

Kinerja diukur oleh enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak individu, dengan indikator ketepatan waktu adalah pengukur dominan pada variabel kinerja. Di sisi lain, kepuasan kerja diukur oleh empat indikator yaitu bekerja sendiri, kepemimpinan, kerjasama, dan kondisi kerja, dengan indikator kerjasama adalah pengukur dominan pada variabel kepuasan kerja.

Hasil analisis deskriptif, variabel kinerja diukur sangat positif oleh responden (rata-rata sebesar 4.42, berada pada kategori sangat positif, yaitu rata-rata antara 4 hingga 5). Di sisi lain, variabel kepuasan kerja diukur sangat positif pula oleh responden (rata-rata sebesar 4.49, berada pada kategori sangat positif). Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut, kenyataannya dipersepsi baik oleh responden. Artinya, implementasi kinerja di PT. Telkom Tbk. sudah sangat baik, demikian pula kepuasan kerja karyawan di PT. Telkom Tbk. juga sudah sangat baik.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan diketahui bahwa kepuasan kerja menunjukkan tingkat yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini tergambar dari kuatnya pengaruh indikator kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dihasilkan karyawan tidak terlepas dari penghargaan yang diberikan kepada karyawan apabila mereka menghasilkan suatu output yang berarti. Dengan tingkat kepuasan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Maksudnya di sini adalah kepuasan dalam pekerjaan mempunyai arti bahwa kinerja karyawan baik, karena ini merupakan penghargaan terhadap hasil kerja yang ditunjukkan kepada perusahaan oleh karyawan yang bersangkutan.

KESIMPULAN

Simpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Program pendidikan dan latihan berpengaruh positif terhadap kinerja;
2. Program pendidikan dan latihan tidak berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* (kepuasan) karyawan dalam bekerja;
3. Kinerja berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Kusriyanto. 1993. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Bernadin, H, John and Russel, Joice, EA. 1993. *Human Resources Management*. McGraw Hill, Inc., New York.
- Brown. 1998. *Personnel and Industrial Psychology*. McGraw Hill. New York
- Burns, Thomas J. 1992. *Modern Human Resources Management for Bank*. 1st Edition. Toppan Co.. Ltd., Japan.
- Cambell, John P. 1993. *The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scale*. Journal of Applied Psychology.
- Darwish A. Yousep. 1999. *Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational In a Non Westem Setting*.
- Darwish A. Yousep. 1999. *Organizational Commitment. A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance*
- David W. Pitts. 2003. *Diversity, Representation & Performance; Evidence about Race & Ethnicity in Public Organization*.
- David J Cherrington. 1989. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Massachusetts, USA:Allyn and Bacon, Needham Heights.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1990. *Human Behavior at Work*. Terjemahan, Erlangga:Jakarta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1993. *Human Behavior at Work Management*. Heinemann. London.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1995. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh, Jilid 1. Erlangga: Jakarta.
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Canada: John Wiley&Sons.
- Dessler, Kaith. 1983. *Human Behavior, Improving Performance at work*. Reston Publishing Co. Inc Virginia,
- Duncan, R. B. 1972. *Characteristic of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, *Administrative Science Quarterly*. pp. 313-327.
- Gerald Marschke. 2002. *Performance Incentives and Organizational Behavior: Evidence from a Federal Bureaucracy*.
- Hadari Nawawi. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hampden-Turner, Charles. 1990. *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. 15 Edition. London, Great Britain:The Economist Limited
- Herzberg dalam Gibson. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa Djoerhan Wahid, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Igales & Roussell. 1999. *A Study of Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction*.
- Irena M. Ali. 2002. *Interaction of Organizational Culture and Collaboration in Working and Learning*.
- Ishak Arep dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Grasindo, Jakarta. Lembaga Administrasi Negara, 1995, Keputusan Ketua Lembaga Administrasi No 304 AJIM/4/1995 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.

- Lyman W. Porter. 1994. *Motivation and Management*, In Joseph E, Mc Guire, eds, Contemporary Management, Issues and Viewpoint, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Moekijat. 1993. *Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju:Bandung.
- Mon. Nazir. 1988. *Metode Penelitian*, Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia.
- Mulla Nasution. 1994. *Manajemen Personalia Aplikasi dalam Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosda Karya:Bandung.
- Nitisemito, Aleks. S. 1995. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Padsakoff, Philip M. 1992. *Effect of Leader Contingent and non-contingent Reward and Punishment Behavior on Subordinate Performance and Satisfaction*. Academy of Management Journal, Desember.
- Porter, Michael E. dan Maulana, Agus. 1997. *Strategi Bersaing; Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga:Jakarta.
- Rietvald, Piet dan Sunaryanto, Lasmono Tri. 1994. *87 Masalah Pokok Dalam Regresi Berganda*. Andi Offset:Yogyakarta.
- Robert P. Gephart, Jr. 2001. *Ethnostatistics, Research Methodes and Organizational Behavior*.
- Ronald, Walpole. and Raymond Myers. 1990. *Probability and Statistics For Engineers and Scientists*. Colier Mc Millan International Edition:New York.
- Scott D. Camp. 1993. *Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover:An Event History Approach*.
- Siagian, Sondang P. 1995 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan tujuh. Bumi Aksara:Jakarta.
- Solimun, Nurjanah, Rinaldo Adji Achmad. 2006. *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM*. FMIPA, Universitas Brawijaya, Malang
- Sudjana. 1992. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*. Edisi Pertama. Tarsito:Bandung.
- Suharsimi Arikunto. 1993. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi 11. Rineka Cipta:Jakarta.
- Tjiptono, Diana. 1995. *Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi sebagai Faktor Pembentuk Kinerja Karyawan Serta Pengaruhnya terhadap Imbalan Instrinsik*. Tesis:Universitas Brawidjaya.
- Walizer, Michael H. dan Paul L. Wiener. 1993. *Metode dan Analisis Penelitian: Mencari Hubungan*. Terjemahan. Erlangga:Jakarta.
- Walpole. 1990. *Introduction to Statistics*. McMillan:London.
- Werther, William B, and Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. Fourth Edition. McGraw-Hill:Singapore,
- Wexley KN & Yukl. 1977. *Organization Behavior and Personnel Psychology*. Richjard D Irwin, Hom Woods, Illinois
- Victor H. Vroom. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons:New York.
- Yaqin. 2003. *Pengaruh Variabel-variabel Budaya terhadap Kinerja Karyawan PT. Petrokimia Gresik*.
- Yaqob. 1999. *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Yuan and Ting. 1997. *Determinat Job Satisfaction of Federal Government Employees*. Journal Public Management.