

ANALISIS DIKLAT DAN KETERAMPILAN MANAJERIAL DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN (Studi Kasus di PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis)

R. Ruheli¹, Idan Setiari², Maria Nurhayaty³

¹Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Syariah, Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Ma'arif
Jl. Umar Sholeh Imbanagara Raya, Ciamis Jawa Barat 46219, Indonesia¹

^{2,3}Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Galuh²
Jl. R.E. Martadinata, Ciamis Jawa Barat 46274, Indonesia

ruheliheli@gmail.com¹, idan.setiari@gmail.com², ia08yas@gmail.com³

Abstrak

PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis masih menghadapi berbagai kendala dalam menjalankan aktivitasnya, meskipun sifat jasanya mempunyai keunggulan, namun efektivitas kualitas sumber daya manusia perusahaannya terlihat masih kurang optimal, hal ini terlihat dari indikator masih kurangnya komitmen karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan dan belum maksimalnya upaya untuk memperbaikinya. Metode penelitian menggunakan survai eksplanatori, teknik analisis data menggunakan *path analysis*. Pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji-t, sedangkan pengujian hipotesis secara simultan menggunakan uji-F. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa kontribusi simultan yang diterima efektivitas kerja dari diklat dan keterampilan manajerial berdasarkan hasil pengujian statistik adalah sebesar 79.2 %, di mana kontribusi secara parsial dari diklat sebesar 41.1 %, dari keterampilan manajerial sebesar 38.1 %, sedangkan kontribusi dari variabel yang tidak diteliti (*implisit exogenous*) sebesar 20.8 %, sehingga kontribusi yang diterima efektivitas kerja dari variabel yang diteliti dan tidak diteliti sebesar 100 %.

Kata Kunci : Diklat, Ketearmpilan Manajerial, dan Efektivitas Kerja

1. Pendahuluan

Aktivitasnya suatu perusahaan senantiasa dihadapkan pada berbagai permasalahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Salah satunya adalah perbedaan kepentingan antara pengusaha dan tenaga kerja yang berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan, salah satunya adalah rendahnya efektivitas kerja yang tentu berpengaruh terhadap tingkat efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan yang berdampak pada kualitas dan kuantitas pencapaian target perusahaan.

Metode pendekatan manusiawi (*human approach*) merupakan suatu metode yang tepat dalam mengatasi masalah yang terjadi. Salah satu pelaksanaannya dengan memberikan

pendidikan dan latihan untuk memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan efektivitas kerjanya. Pada umumnya setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatannya berpedoman pada sasaran yang akan dicapainya melalui diklat-diklat sebelum atau sesudah penempatan kerja dengan tujuan agar visi dan misinya dapat terpenuhi dengan sempurna.

Disisi lain, berhasilnya suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas pimpinan yang dapat mengantisipasi perubahan, terampil memanfaatkan kesempatan, memotivasi bawahannya untuk mencapai tingkat efektivitas kerja karyawan yang tinggi, dan mengoreksi kinerja bawahan yang buruk akan mendorong perusahaan ke arah sasaran-sasaran yang ingin

dicapai. Pentingnya pimpinan memiliki keterampilan manajerial terletak pada kebutuhan akan kemampuannya melakukan koordinasi dan kendali terhadap suatu mekanisme kerja, kebijakan, uraian tugas, dan hirarki otoritas, karena hal itu akan memberikan kontribusi ke pemanduan berbagai aktivitas tugas dan pekerjaan, koordinasi komunikasi antara bagian di perusahaan, dan dapat membuat keputusan yang cepat dan menentukan. Untuk memberikan kepada perusahaannya keunggulan secara terus menerus.

PT. Parahyangan Jaya Gas C sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pendistribusian BBM ke SPBU-SPBU di Kawasan Priangan Timur, yang berdiri sejak tahun 1989, terus berupaya mempertahankan *eksistensinya* sebagai perusahaan yang memberikan kualitas pelayanan terbaik dan paling tepat waktu dalam pendistribusian BBM ke SPBU. Namun demikian menurut hasil pengamatan penulis, PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis masih menghadapi berbagai kendala dalam menjalankan aktivitasnya, meskipun sifat jasanya mempunyai keunggulan, namun efektivitas kualitas sumber daya manusia perusahaannya terlihat masih kurang optimal, hal ini terlihat dari indikator masih kurangnya komitmen karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan dan belum maksimalnya upaya untuk memperbaikinya. Permasalahan tersebut karena program diklat yang dilaksanakan hanya satu kali yang dilakukan terhadap karyawan baru saja serta materi yang diberikan hanya yang bersifat ringan. Selain itu masih belum baiknya keterampilan teknis yang dimiliki pimpinan perusahaan, yaitu kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi dan keterampilan konseptualnya, yaitu *mendiagnosis* situasi yang terjadi di lingkungan dalam maupun luar perusahaan. Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui kontribusi diklat dan keterampilan manajerial terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Pengertian Pendidikan dan Latihan

Pengertian pendidikan dan latihan adalah segala upaya untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan. Walaupun kedua hal itu mempunyai tujuan yang sama tetapi mempunyai arti yang berlainan (Kusriyanto, 2001).

Sebelum pendidikan dan latihan dilaksanakan, maka terlebih dahulu dibuat perencanaan. Perencanaan pendidikan dan latihan meliputi penentuan tujuh pokok, menurut Kusriyanto (2001) sebagai berikut :

1. Tujuan Pendidikan dan Latihan

Sesungguhnya langkah pertama dalam program pendidikan dan latihan adalah menetapkan terlebih dahulu apa yang harus dicapai dengan pendidikan dan latihan tersebut. Tujuan pendidikan dan latihan, sesungguhnya merupakan landasan pokok dari kegiatan lainnya.

2. Instruktur

Sesungguhnya salah satu variabel yang dapat menentukan untuk efektivitas pendidikan dan latihan selain para peserta, metode pendidikan dan latihan adalah instruktur atau pelatihnya.

3. Materi Pendidikan dan Latihan

Apa yang harus dibahas dalam pendidikan dan latihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan organisasi yang mengirim pegawai-pegawai yang mengikuti pendidikan dan latihan yang bersangkutan.

4. Jumlah dan Kualifikasi para Peserta

Jumlah dan kualifikasi peserta, perlu pula mendapat perhatian. Jumlah peserta sebaiknya jangan melebihi tiga puluh orang, karena hal ini ada hubungannya dengan ruangan.

5. Metode Pendidikan dan Latihan

Ada dua metode dalam hal ini, yaitu:

- a. Metode lama melatih pegawai baru
- b. Cara baru melatih pegawai baru

2.2. Pengertian Keterampilan Manajerial

H.E. Wilkinson dalam Bambang Tri

Cahyono (1996:321) mengemukakan keterampilan manajerial sebagai berikut : “Kemampuan menganalisis cara-cara untuk memperbaiki kinerja dan kepuasan karyawan”.

Suatu cara untuk memikirkan apa yang dilakukan pimpinan adalah melihat keterampilan-keterampilan atau kemampuan yang mereka perlukan untuk mencapai tujuan-tujuan agar berhasil. Robert Kantz dalam Stephen P. Robbins (2001:5) mengidentifikasi tiga keterampilan manajerial yang mutlak diperlukan, antara lain :

a. Keterampilan teknis

Kemampuan teknis meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi. Lewat pendidikan formal ataupun *nonformal* yang meluas, mereka mempelajari pengetahuan khusus untuk dipraktikkan dalam bidangnya. Semua pekerjaan menuntut beberapa keahlian khusus dan banyak orang mengembangkan keterampilan teknis pada saat mereka bekerja.

b. Keterampilan manusiawi

Kemampuan bekerja sama, memahami orang lain, memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok. Banyak orang secara teknis cakap tetapi secara antar pribadi tidak kompeten. Misalnya, mungkin mereka pendengar yang buruk, tidak mampu memahami kebutuhan orang lain, atau mengalami kesulitan mengelola konflik. Karena manajer menyelesaikan urusan-urusan lewat orang lain, maka mereka harus mempunyai keterampilan manusiawi yang baik untuk berkomunikasi, memotivasi, dan mendelegasikan.

c. Keterampilan konseptual

Mempunyai kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya pengambilan keputusan menuntut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah tersebut, mengevaluasi alternatif-alternatif, dan memilih alternatif yang paling

baik. Manajer dapat kompeten secara teknis dan antar pribadi, tetapi akan gagal karena ketidakmampuan untuk memproses secara rasional dan menafsirkan informasi.

2.3 Pengertian Efektivitas Kerja

Pengertian efektivitas kerja menurut Robert L. Mathis (2001:81) adalah sebagai berikut :”Tujuan yang dapat dicapai dengan cara yang paling efisien dalam penggunaan sumber daya manusia”.

Robert L Mathis dan John H. Jackson (2001:81) menyatakan 5 faktor efektivitas individu dikaitkan dengan pekerjaan, yaitu :

1. Produktivitas

Produktivitas pada tingkat organisasi akhirnya mempengaruhi keuntungan dan daya saing suatu organisasi profit, dan total biaya untuk organisasi *nonprofit*. Aktivitas sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan produktivitas adalah pembayaran, sistem penilaian, pelatihan, rancangan pekerjaan, dan kompensasi. Kinerja seorang karyawan tergantung tiga faktor yaitu, kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan pada karyawan tersebut.

2. Kualitas

Dapat menyelesaikan pekerjaan yang benar dengan kebanggaan akan hasil keahlian, pelatihan yang baik dan ketidaksediaan untuk mentoleransi keterlambatan atau gagal. Perbaikan kualitas dari usaha lainnya digunakan untuk memastikan bahwa semua tenaga kerja mengerti pentingnya kualitas diri dan bagaimana usaha mereka meningkatkan kualitasnya.

3. Pelayanan

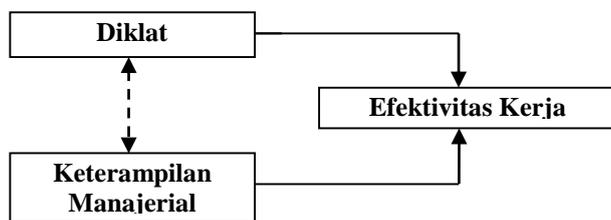
Memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada pelanggan merupakan hasil penting yang mempengaruhi kepuasan konsumen. Pelayanan berawal dari *desain* produk atau jasa kemudian interaksi dengan pelanggan dengan tujuan akhir memberikan kepuasan memenuhi kebutuhan konsumen.

4. Kepuasan

Kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji,

pengakuan, hubungan antara pimpinan dan bawahan, dan kesempatan untuk maju. Setiap subvariabel menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor kritisnya adalah apa yang diharapkan tenaga kerja dari pekerjaannya dan apa yang diterima sebagai penghargaan dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 Paradigma Penelitian

Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diklat memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan PT. Parahyangan Jaya Gas.
2. Keterampilan manajerial memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan PT. Parahyangan Jaya Gas.
3. Diklat dan keterampilan manajerial secara simultan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan PT. Parahyangan Jaya Gas.

3. Metodologi Penelitian

Objek Penelitian

Objek penelitian variabel independen pertama adalah diklat. Objek penelitian variabel independen kedua adalah keterampilan manajerial. Objek penelitian variabel dependen adalah efektivitas kerja karyawan. Penelitian dilaksanakan pada PT. Parahyangan Jaya Gas.

Metode Penelitian

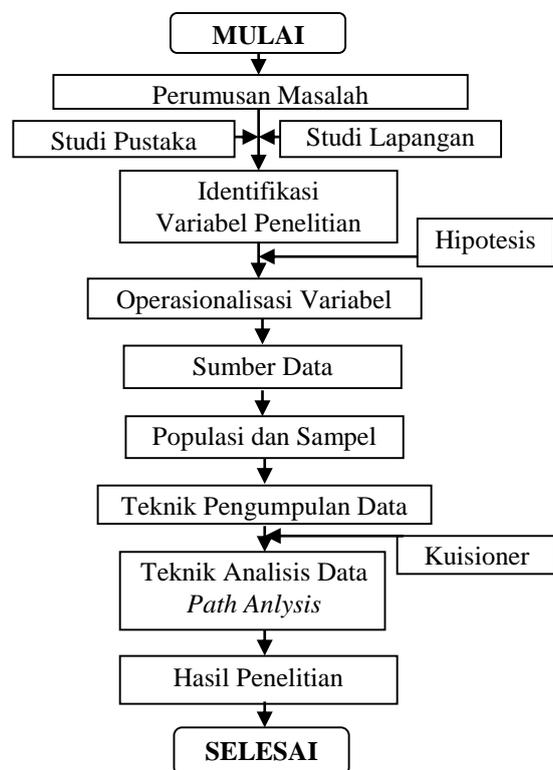
Metode penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini adalah metode survei eksplanatori. Penelitian bersifat verifikatif dan dilaksanakan secara *cross sectional*.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah karyawan PT. Parahyangan Jaya Gas yang berjumlah 34 orang. Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan teknik sensus atau *total sampling* (Arikunto, 2013:98), sehingga sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak $n = 34$.

Sistematika Pemecahan Masalah



Gambar 2. Flow Chart Penelitian

Sumber Data

Data primer diperoleh dari keterangan-keterangan manajemen dan karyawan PT. Parahyangan Jaya Gas berkaitan dengan masalah yang diteliti yang dikumpulkan melalui wawancara serta menyebarkan kuisisioner karyawan PT. Parahyangan Jaya Gas. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari perusahaan yang berupa laporan kegiatan PT. Parahyangan Jaya Gas yang telah dilaksanakan

oleh perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melaksanakan observasi, wawancara, dan menyebarkan kuisioner.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*), dimulai dengan menghitung koefisien korelasi, matrik korelasi, matriks invers korelasi, mencari pengaruh langsung dan tidak langsung, uji-F, dan uji-t. Analisa dilakukan terhadap data yang terkumpul dari hasil penyebaran kuisioner dengan langkah berikut :

- a. Mengukur hubungan antar variabel menggunakan koefisien korelasi *Product Moment*.

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi *product moment*

X = Variabel independen

Y = Variabel dependen

N = Jumlah responden

Guna mengetahui keeratan hubungan kedua variabel, digunakan kriteria Guilford / *Guilford Empirical Rule* (Jalaludin Rahmat 2009 : 41) :

- 1) $\geq 0,00$ s/d $< 0,20$: Hubungan sangat kecil
- 2) $\geq 0,20$ s/d $< 0,40$: Hubungan yang kecil
- 3) $\geq 0,40$ s/d $< 0,60$: Hubungan moderat
- 4) $\geq 0,60$ s/d $< 0,80$: Hubungan erat
- 5) $\geq 0,80$ s/d $< 1,00$: Hubungan sangat erat

- b. Dicari matriks korelasi yang membentuk sub struktur

$$\begin{matrix} & X_1 & X_2 \\ X_1 & \begin{bmatrix} 1 & r_{X_1X_2} \end{bmatrix} \\ X_2 & \begin{bmatrix} r_{X_2X_1} & 1 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

- c. Kemudian dicari matriks invers korelasi yang membentuk sub struktur dengan rumus :

$$R^{-1} = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} \\ C_{21} & C_{22} \end{bmatrix}^{-1}$$

- d. Setelah itu dihitung koefisien jalur dari masing-masing variabel :

$$\begin{bmatrix} Py_{X_1} \\ Py_{X_2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} \\ C_{21} & C_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} ry_{X_1} \\ ry_{X_2} \end{bmatrix}$$

- e. Dilanjutkan dengan mencari koefisien jalur secara bersama-sama, dengan rumusan :

$$R^2 y(x_1, x_2) = (Py_{X_1} \cdot Py_{X_2}) \begin{bmatrix} ry_{X_1} \\ ry_{X_2} \end{bmatrix}$$

- f. Selanjutnya dicari koefisien jalur dari variabel *implisit exogenous* (ϵ), dengan langkah :

$$Py_{\epsilon} = \sqrt{1 - R^2 y(x_1, x_2, x_3)}$$

- g. dicari pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian atas keberartian (signifikansi) suatu hipotesis menggunakan uji F (*F-test*) melalui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama (simultan) dengan rumus operasi sebagai berikut ini:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum Py_{x_1}^F y_{x_1}}{k \left(1 - \sum y_{x_1}^F y_{x_1} \right)}$$

- a. Jika $F > F(1 - \alpha)$; (n-k-1), maka Ho ditolak dan pengujian dapat dilanjutkan.
- b. Jika $F < F(1 - \alpha)$; (n-k-1), maka Ho diterima dan pengujian dapat dihentikan.

Kemudian dilanjutkan dengan uji hipotesis secara parsial (*individual*) :

$$t_i = \frac{Py_{x_1}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2 y_1(x_1, x_2)) \cdot C_{ii}}{(n - p - 1)}}}$$

Dalam pengujian ini digunakan tingkat

kepercayaan (α) 0,05 atau 5 % artinya menerima hipotesis atas dasar kepercayaan 95%.

- Ho diterima apabila $t_l > t(1 - \alpha) ; (n-1-k)$, artinya koefisien jalur non signifikan.
- H₁ diterima apabila $t_l < t(1 - \alpha) ; (n-1-k)$, artinya koefisien jalur signifikan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian mengukur seberapa besar diklat (X_1) dan keterampilan manjerial (X_2) mempunyai kontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan (Y) pada PT. Parahyangan Jaya Gas, baik secara parsial maupun secara simultan serta pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel tersebut. Analisis yang digunakan untuk mengukurnya adalah *path analysis*. Guna mengetahui seberapa besar pengaruh diklat (X_1) dan keterampilan manjerial (X_2) terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan (Y), terlebih dahulu dicari hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan menggunakan koefisien korelasi *Product Moment* dengan menggunakan SPSS.

Tabel 1
Hasil Pengujian Korelasi Diklat dengan Efektivitas Kerja

		Diklat	Efektivitas
Diklat	Pearson Correlation	1	.818**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
Efektivitas	Pearson Correlation	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil pengujian korelasi antara diklat (X_1) dengan efektivitas kerja (Y) diperoleh nilai sebesar 0,818, kemudian nilai tersebut diinterpretasikan dengan berkonsultasi pada harga kritik *r Product Moment* (r_{tabel}) dengan $n = 34$ pada interval kepercayaan 95 % = 0,339, dan pada interval kepercayaan 99 % = 0,436. Hasil pengujian korelasi variabel X_1 dengan

variabel Y sebesar 0,818 lebih besar dari nilai r_{tabel} baik pada taraf kepercayaan 95 % maupun taraf kepercayaan 99 % ($0,339 < 0,818 > 0,436$). Artinya antara diklat (X_1) dengan efektivitas kerja (Y) mempunyai hubungan yang signifikan. Nilai korelasi 0,818 pada kriteria Guilford (*Guilford Empirical Rule*) berada pada rentang interval 0,80 – 1,00. Hal tersebut menunjukkan bahwa diklat mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan efektivitas kerja.

Tabel 2
Hasil Pengujian Korelasi Diklat dengan Keterampilan Manajerial

		Diklat	KetManajerial
Diklat	Pearson Correlation	1	.671**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
KetManajerial	Pearson Correlation	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil pengujian korelasi antara diklat (X_1) dengan keterampilan manajerial (X_2) diperoleh nilai sebesar 0,671, kemudian nilai tersebut diinterpretasikan dengan berkonsultasi pada harga kritik *r Product Moment* (r_{tabel}) dengan $n = 34$ pada interval kepercayaan 95 % = 0,339, dan pada interval kepercayaan 99 % = 0,436. Hasil pengujian korelasi variabel X_1 dengan variabel X_2 sebesar 0,671 lebih besar dari nilai r_{tabel} baik pada taraf kepercayaan 95 % maupun taraf kepercayaan 99 % ($0,339 < 0,671 > 0,436$). Artinya antara diklat (X_1) dengan sistem kompensasi (X_2) mempunyai hubungan kausal yang signifikan. Nilai korelasi 0,671 pada kriteria Guilford (*Guilford Empirical Rule*) berada pada rentang interval 0,60 – 0,80. Hal

tersebut menunjukkan bahwa diklat mempunyai hubungan yang kuat dengan keterampilan manajerial.

Tabel 3
Hasil Pengujian Korelasi Keterampilan Manajerial dengan Efektivitas Kerja

		KetManajerial	Efektivitas
KetManajerial	Pearson Correlation	1	.808**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
Efektivitas	Pearson Correlation	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil pengujian korelasi antara keterampilan manajerial (X_2) dengan efektivitas kerja (Y) diperoleh nilai sebesar 0,808, kemudian nilai tersebut diinterpretasikan dengan berkonsultasi pada harga kritik r *Product Moment* (r_{tabel}) dengan $n = 34$ pada interval kepercayaan 95 % = 0,339, dan pada interval kepercayaan 99 % = 0,436. Hasil pengujian korelasi variabel X_2 dengan variabel Y sebesar 0,808 lebih besar dari nilai r_{tabel} baik pada taraf kepercayaan 95 % maupun taraf kepercayaan 99 % ($0,339 < 0,808 > 0,436$). Artinya antara keterampilan manajerial (X_2) dengan efektivitas kerja (Y) mempunyai hubungan yang signifikan. Nilai korelasi 0,808 pada kriteria Guilford (*Guilford Empirical Rule*) berada pada rentang interval 0,80 – 1,00, hal tersebut menunjukkan bahwa keterampilan manajerial mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan efektivitas kerja.

Adapun matrik korelasi antarvariabel tersebut terlihat dalam tabel berikut dibawah ini :

Tabel 4
Matriks Korelasi antar Variabel

		Diklat	KetManajerial	Efektivitas
Correlation	Diklat	1.000	.671	.818
	KetManajerial	.671	1.000	.808
	Efektivitas	.818	.808	1.000

Matriks korelasi ketiga variabel tersebut kemudian dipisahkan yang membentuk sub

strukturnya yaitu korelasi variabel diklat B dengan variabel keterampilan manajerial.

Tabel 5
Matriks Korelasi yang Membentuk Substruktur

		Diklat	KetManajerial
Correlation	Diklat	1.000	.671
	KetManajerial	.671	1.000

Berdasarkan matriks korelasi yang membentuk substruktur tersebut, diketahui matriks inversnya sebagai berikut :

Tabel 6
Matriks Invers Korelasi Diklat dan Keterampilan Manajerial

	Diklat	KetManajerial
Diklat	1.819	-1.220
KetManajerial	-1.220	1.819

Selanjutnya dihitung koefisien jalur kontribusi secara parsial variabel diklat (X_1) dan keterampilan manajerial (X_2) terhadap efektivitas kerja (Y) .

$$\begin{pmatrix} Pyx_1 \\ Pyx_2 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,819 & -1,220 \\ -1,220 & 1,819 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0,818 \\ 0,808 \end{pmatrix}$$

$$Pyx_1 = 0,502$$

$$Pyx_2 = 0,472$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka koefisien jalur diklat adalah 0,502 dan keterampilan manajerial 0,472.

Selanjutnya dicari kontribusi secara simultan diklat dan keterampilan manajerial terhadap efektivitas kerja dengan menggunakan langkah :

$$R^2 y(x_1 x_2) = (0,502 \quad 0,472) \begin{pmatrix} 0,818 \\ 0,808 \end{pmatrix}$$

$$R^2 y(x_1 x_2) = 0,793$$

Hasil perhitungan di atas diperoleh nilai kontribusi secara simultan diklat dan keterampilan manajerial terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 0,793.

Keterangan	Nilai	%
Kontribusi Langsung ($P^2_{yx_1}$)	0,252	25.2
Kontribusi Tidak Langsung Melalui Keterampilan Manajerial ($P_{yx_1} \cdot r_{x_1x_2} \cdot P_{yx_2}$)	0,159	15,9
Jumlah	0,411	41,1

Kemudian dicari koefisien jalur dari variabel exogenous (ϵ) dengan langkah berikut :

Keterangan	Nilai	%
Kontribusi Langsung ($P^2_{yx_2}$)	0.222	22.2
Kontribusi Tidak Langsung melalui Diklat ($P_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2} \cdot P_{yx_1}$)	0.159	15.9
Jumlah	0.381	38.2

$$P_{y\epsilon} = \sqrt{1 - R^2_{y(x_1x_2)}} \quad P_{y\epsilon} = \sqrt{1 - 0,792}$$

$$P_{y\epsilon} = 0,456$$

Diketahui koefisien jalur dari variabel exogenous (ϵ) adalah 0,456

Berikut ini tabel kontribusi secara parsial dan secara simultan diklat dan keterampilan manajerial serta kontribusi dari variabel exogenous.

Tabel 7
Koefisien Jalur Diklat, Keterampilan Manajerial dan Exogenous

Kontribusi Individual		Kontribusi Simultan	Kontribusi exogenous (ϵ)
P_{yx_1}	P_{yx_2}	$R^2_{y(x_1x_2)}$	$P_{y\epsilon}$
0.502	0.472	0.792	0.456

Nilai-nilai yang diperoleh melalui sampel $n = 34$ memiliki arti bahwa antara diklat dan keterampilan manajerial terdapat hubungan korelatif, serta diklat dan keterampilan manajerial secara bersama-sama memiliki hubungan kausal terhadap efektivitas kerja.

Kontribusi langsung diklat terhadap efektivitas kerja dan kontribusi tidak

langsungnya melalui keterampilan manajerial, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 8
Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung Diklat terhadap Efektivitas Kerja

Pada tabel di atas terlihat bahwa kontribusi yang diterima variabel efektivitas kerja sebesar 0,411 atau 41,1 %, di mana kontribusi langsung dari variabel diklat sebesar 0,252 atau 25.2 % dan kontribusi tidak langsungnya melalui variabel keterampilan manajerial sebesar 0,159 % atau 15,9 %.

Kontribusi langsung keterampilan manajerial terhadap efektivitas kerja dan kontribusi tidak langsungnya melalui diklat terlihat pada tabel berikut ini

Tabel 9
Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung Keterampilan Manajerial terhadap Efektivitas Kerja

Pada tabel di atas menunjukkan kontribusi yang diterima efektivitas kerja dari variabel keterampilan manajerial sebesar 0,381 atau 38,1 %, di mana kontribusi langsung dari variabel keterampilan manajerial sebesar 0,222 atau 22,2 % dan kontribusi tidak langsungnya melalui variabel diklat sebesar 0,159 atau 15,9 %.

Kontribusi yang diterima variabel efektivitas kerja dari variabel yang tidak diteliti (*implicit exogenous*) adalah sebesar : $P^2_{y\epsilon} = 0,208$ atau 20,8 %.

Kontribusi keseluruhan yang diterima variabel efektivitas kerja dari variabel yang diteliti, dan variabel *implicit exogenous*, terlihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 10
Kontribusi Keseluruhan yang Diterima Efektivitas Kerja

Keterangan	Nilai	%
Kontribusi dari Diklat	0.411	41.1
Kontribusi dari Keterampilan Manajerial	0.381	38.1
Kontribusi Simultan dari Diklat dan Keterampilan Manajerial	0.792	79.2
Kontribusi dari Variabel ϵ	0.208	20.8
Jumlah	1	100

Pada tabel di atas terlihat, kontribusi variabel diklat (X_1) terhadap variabel efektivitas kerja (Y) sebesar 0,411, kontribusi dari variabel keterampilan manajerial (X_2) terhadap variabel efektivitas kerja (Y) sebesar 0,381, sedangkan kontribusi secara simultan atau bersama-sama dari diklat (X_1) dan keterampilan manajerial (X_2) terhadap variabel efektivitas kerja (Y) adalah sebesar 0,792. dan kontribusi dari variabel *implisit exogenous* (ϵ) terhadap variabel efektivitas kerja (Y) sebesar 0,208. Dengan demikian kontribusi keseluruhan yang diterima variabel efektivitas kerja dari variabel diklat, keterampilan manajerial, dan variabel *exogenous* sebesar 1 atau 100 %.

Hipotesis dan statistik uji digunakan untuk menguji perbedaan koefisien jalur dalam sebuah struktur yang sama. Sebelum hipotesis diuji, diuji dulu secara keseluruhan atau secara simultan. Hipotesis operasionalnya adalah sebagai berikut.

H_0 : Diklat dan keterampilan manajerial tidak memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

H_1 : Diklat dan keterampilan manajerial memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

Pengujian hipotesis secara simultan antara variabel diklat dan keterampilan manajerial terhadap efektivitas kerja diperoleh nilai sebagai berikut :

Tabel 11
Hasil Pengujian Hipotesis secara Simultan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	776.463	2	388.231	59.062	.000 ^a
	Residual	203.773	31	6.573		
	Total	980.235	33			

a. Predictors: (Constant), KetManajerial, Diklat

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai F sebesar 59,062, kemudian nilai tersebut dikonsultasikan dengan F-snedecor pada F

$0.01:2(n-k-1) = F_{0.01:2}(31)$ sebesar 4.13 dan pada $0.05:2(n-k-1) = F_{0.05:2}(31)$ sebesar 2.76, hasil konsultasi diketahui bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai $F_{0.01}$ maupun $F_{0.05}$ ($4.13 < 59.062 > 2.76$). Dengan demikian hipotesis H_1 diterima, artinya diklat dan keterampilan manajerial memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas. Dikarenakan H_1 diterima, maka pengujian dapat dilanjutkan ke pengujian secara parsial.

Pengujian hipotesis secara parsial diklat terhadap efektivitas kerja dengan hipotesis operasionalnya adalah :

1. $H_0 = \rho_{YX_1} = 0$

Diklat tidak memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas.

2. $H_1 = \rho_{YX_1} \neq 0$

Diklat memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

Pengujian hipotesis secara parsial keterampilan manajerial terhadap efektivitas kerja dengan hipotesis operasionalnya :

1. $H_0 = \rho_{YX_2} = 0$

Keterampilan manajerial tidak memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

2. $H_1 = \rho_{YX_2} \neq 0$

Keterampilan manajerial memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

Adapun hasil pengujiannya adalah sebagai berikut :

Tabel 12
Hasil Pengujian Hipotesis secara Parsial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.379	3.252		1.039	.307
	Diklat	.495	.109	.502	4.545	.000
	KetManajerial	.654	.153	.472	4.272	.000

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel diklat terhadap efektivitas kerja, nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 4,545. Nilai tersebut setelah dikonsultasikan dengan nilai persentil distribusi t (t_{tabel}) dengan n-df = 31 pada taraf kepercayaan 95 % adalah 1,697 dan taraf kepercayaan 99 % adalah 2,457, maka nilai t_{hitung} diklat lebih besar dari nilai t_{tabel} ($1,697 < 4,545 > 2,457$) baik pada taraf kepercayaan 95 % maupun 99 %. Dengan demikian hipotesis teruji kebenarannya, artinya diklat memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.
2. Hasil pengujian hipotesis variabel keterampilan manajerial terhadap efektivitas kerja, nilai t_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 4,272. Nilai tersebut setelah dikonsultasikan dengan nilai persentil distribusi t (t_{tabel}) dengan n-df = 31 pada taraf kepercayaan 95 % adalah 1,697 dan taraf kepercayaan 99 % adalah 2,457, hasil konsultasi menunjukan bahwa nilai t_{hitung} keterampilan manajerial lebih besar dari nilai t_{tabel} ($1,697 < 4,272 > 2,457$) baik pada taraf kepercayaan 95 % maupun 99 %. Dengan demikian hipotesis teruji kebenarannya, artinya keterampilan manajerial memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian statistik, seluruh pengujian adalah signifikan, dan terdapat perbedaan koefisien jalur dari diklat ke efektivitas kerja dan dari keterampilan

manajerial ke efektivitas kerja, atau dengan kata lain koefisien jalur dari diklat ke efektivitas kerja, dan dari keterampilan manajerial ke efektivitas kerja adalah berbeda satu sama lain. Dengan demikian menunjukkan indikasi terdapat pengaruh linier positif antara diklat dan keterampilan manajerial terhadap efektivitas kerja, artinya semakin baik diklat dan keterampilan manajerial maka akan semakin meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

Diklat dan keterampilan manajerial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Diklat mempunyai pengaruh individual yang terbesar yaitu 41,1 % terhadap efektivitas kerja, sedangkan keterampilan manajerial mempunyai pengaruh lebih rendah yaitu 38,1 % terhadap efektivitas kerja, artinya efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas sebagian besar ditimbulkan oleh diklat. Namun demikian diklat dan keterampilan manajerial secara bersama-sama mempunyai kontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan pada PT. Parahyangan Jaya Gas Ciamis.

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

5.1. Kesimpulan

Kontribusi simultan yang diterima efektivitas kerja dari diklat dan keterampilan manajerial berdasarkan hasil pengujian statistik sebesar 79.2 %, di mana kontribusi secara parsial dari diklat sebesar 41.1 %, dan dari keterampilan manajerial sebesar 38.1 %, sedangkan kontribusi dari variabel yang tidak diteliti (*implisit exogenous*) sebesar 20.8 %, sehingga kontribusi yang diterima efektivitas kerja dari variabel yang diteliti dan tidak diteliti sebesar 100 %.

5.2. Rekomendasi

Perusahaan sebaiknya menyadari bermacam-macam iklim psikis dan fisik dari karyawannya, memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya pada kelemahan serta kekurangannya, secara periodik melakukan program pendidikan dan latihan dengan materi dan metode yang beragam disesuaikan dengan

tuntutan kebutuhan dan perubahan lingkungan serta disesuaikan pula dengan harapan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan agar lebih tepat sasaran pada pencapaian hasil. Selain itu instruktur yang diambil merupakan orang-orang yang kompeten dan *qualified* di bidangnya.

Selain itu karyawan dan manajemen dituntut untuk mengembangkan keterampilan teknis pada pekerjaan mereka, bekerja sama, memahami orang lain, memotivasi orang lain baik perorangan maupun kelompok dalam perusahaannya, mendiagnosis situasi yang rumit, menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah tersebut, mengevaluasi alternatif-alternatif, dan memilih alternatif yang paling baik.

Daftar Pustaka

- Arikunto, 2013. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bambang Kusriyanto. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Bambang Tri Cahyono, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Badan Penerbit. IPWI
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. .2001.. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kedua).Jakarta : Salemba Empat
- Stephen, Robbins (.015, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat