

---

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA HOTEL  
MERPATI DI PONTIANAK**

**Yosafat Teguh**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Widya Dharma Pontianak  
Email: yosz.teguh@gmail.com

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Hotel Merpati Pontianak, (2) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kompetensi di Hotel Merpati Pontianak, (3) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di Hotel Merpati Pontianak, (4) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi di Hotel Merpati Pontianak. Jenis Penelitian ini adalah penelitian asosiatif, pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner. Analisis data menggunakan teknik SEM (*Strsuctural Equation Modelling*) berbasis varian dengan *software* WarpPLS 6.0. Hasil penelitian yaitu, ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kompetensi, ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi di Hotel Merpati Pontianak. Adapun penulis menyarankan kepada Manajer Hotel Merpati di Pontianak untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan kualitas pelatihan, kompetensi dan kinerja karyawan agar perusahaan dapat menjadi lebih baik.

**KATA KUNCI:** pelatihan, kompetensi, kinerja karyawan

**PENDAHULUAN**

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pembentukan pola kerja yang sistematis. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai. Peningkatan keterampilan beserta dengan pembentukan pola kerja yang sistematis akan memudahkan mereka didalam mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Hal inilah nantinya yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penerapan pelatihan tidak secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan, melainkan pelatihan bertujuan untuk membentuk mereka agar memiliki kompetensi dalam bekerja. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan bekerja dengan semangat yang tinggi, mereka akan bekerja dengan sangat terampil dan dapat menyelesaikan tugas dengan cepat. Sedangkan karyawan yang memiliki kompetensi yang rendah cenderung akan menurunkan performa pekerjaannya, sehingga kinerja mereka menurun. Untuk itu, pelatihan harus dapat membentuk kompetensi kerja karyawan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja. (Lianto, 2019).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Ataunur dan Ariyanto, 2015; Munir dan Kaseng, 2017). Pelatihan juga mampu meningkatkan kompetensi karyawan (Raharjo, Paramita dan Warso, 2016). Kompetensi juga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Anggreany, 2017).

## **KAJIAN TEORITIS**

### **1. Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2017: 9) menyatakan bahwa “Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Peningkatan kinerja menjadi salah satu fokus yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal (Busro, 2018: 95). Faktor internal berasal dari diri karyawan tersebut, sedangkan faktor eksternal berasal dari luar diri karyawan.

Sikap kerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Khan, et al dalam Busro, 2018: 91). Kemudian perusahaan perlu memperhatikan kompensasi kepada karyawan, penempatan kerja yang sesuai, pelatihan karyawan, promosi jabatan, hubungan dengan rekan kerja serta hubungan karyawan dengan pemimpin juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Zami dalam Busro, 2018: 95).

Perusahaan menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kemampuan mereka dalam bekerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan (Mathis dan Jackson dalam Busro, 2018: 97). Penilaian kinerja karyawan harus dilakukan secara objektif sehingga perlakuan terhadap semua pegawai itu sama. Pelaksanaan penilaian kinerja yang buruk akan berdampak pada demotivasi kerja karyawan, penurunan kualitas maupun kuantitas kerja mereka, maka penilaian kinerja perlu dilakukan secara baik sehingga dapat berdampak pada peningkatan motivasi serta peningkatan kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, serta sikap karyawan terhadap perusahaan maupun rekan kerja (Mangkunegara, 2017: 127).

## 2. Kompetensi

Busro (2018: 26) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya”.

Peningkatan kompetensi berdampak baik pada kinerja. Kompetensi dapat ditingkatkan melalui pembentukan rasa percaya pegawai terhadap perusahaan, keterampilan karyawan yang berkembang melalui pelatihan, pembelajaran dari pengalaman pegawai dalam bekerja, perbaikan karakteristik personal, motivasi perusahaan yang baik, penyampaian isu emosional yang positif, menambah kapasitas intelektual mereka melalui program pembelajaran (Zwell dalam Sedarmayanti, 2017: 237).

Perusahaan harus memfokuskan tujuan mereka untuk mengembangkan karyawan agar memiliki kompetensi. Karyawan yang berkompetensi merupakan salah satu faktor pendukung perusahaan dalam berkinerja dengan baik (Busro, 2018: 27). Kompetensi karyawan dapat diukur melalui pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (Hart dalam Busro, 2018: 16).

## 3. Pelatihan

Zainal, et al (2015: 164) menyatakan bahwa “Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi”. Kemudian pelatihan menurut Mangkuprawira dan Hubeis dalam Hamali (2016: 62): yaitu “Sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik, sesuai dengan standar kerja”.

Pelatihan pada dasarnya diterapkan untuk perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan (Busro, 2018: 203). Penerapan pelatihan penting bagi perusahaan karena mampu meningkatkan ideologi karyawan yang lemah, meningkatkan produktivitas kerja mereka, perubahan kualitas kerja yang baik, peningkatan perencanaan sumber daya manusia yang matang, sikap moral karyawan, semangat kerja, prestasi kerja karyawan, dan pengembangan pegawai (Mangkunegara, 2017: 45).

Orientasi didalam pelatihan akan memberikan manfaat kepada karyawan serta perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan perlu dirancang secara baik dan sistematis. Perencanaan pelatihan dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan perusahaan akan pelatihan, menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan, menetapkan kriteria keberhasilan, menetapkan metode pelatihan yang baik, melakukan percobaan terhadap rancangan pelatihan yang telah dibuat, dan melakukan perbaikan atas percobaan yang telah diadakan serta mengimplementasikan kedalam perusahaan kemudian dilakukan evaluasi terhadap rancangan tersebut (Mangkunegara, 2017: 45).

Pelatihan akan membantu karyawan untuk mencapai keahlian atau kemampuan tertentu yang dimilikinya untuk dapat beradaptasi dengan situasi kerja, perubahan teknologi serta kebijakan yang diterapkan perusahaan, sehingga karyawan mampu untuk menghasilkan output yang baik kepada perusahaan. Pedoman yang dapat digunakan dalam mengukur pelatihan yaitu pendapat, belajar, perilaku dan hasil (Mangkunegara, 2017: 59).

## **HIPOTESIS**

Berdasarkan kajian teoritis, maka dirumuskan hipotesis yang perlu diuji kebenarannya sebagai berikut:

- H1 : Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Hotel Merpati Pontianak.
- H1 : Ada pengaruh pelatihan terhadap kompetensi di Hotel Merpati Pontianak.
- H1 : Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di Hotel Merpati Pontianak.
- H1 : Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi di Hotel Merpati Pontianak

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan bentuk penelitian asosiatif. Analisis data menggunakan teknik SEM (*Structural Equation Modelling*) berbasis varian dengan *software* WarpPLS 6.0.

Intrumen yang dipergunakan didalam penelitian ini adalah angket atau kuisioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling total*. Teknik pengambilan sampel dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Jumlah responden yang menjadi sampel didalam penelitian ini sebanyak 88 karyawan Hotel Merpati Pontianak.

Metode analisis data terdiri dari analisis statistik deskriptif, uji instrumen (*outer model*), uji model struktural (*inner model*), uji efek mediasi dan pengujian hipotesis. Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung rerata skor variabel penelitian dengan kriteria nilai yang dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

**TABEL 1**  
**KATEGORI RATA-RATA JAWABAN RESPONDEN**

Rata-Rata Skor	Keterangan
1,00 - 1,50	Sangat jelek
1,51 - 2,50	Jelek
2,51 - 3,50	Sedang
3,51 - 4,50	Baik
4,51 - 5,00	Sangat baik

Uji instrumen (*outer model*) yang digunakan meliputi *indicator reliability*, *internal consistency reliability*, *convergent validity*, *discriminant validity*. Uji model struktural (*inner model*) yang dilakukan meliputi uji kelayakan model (*model fit*) dan  $R^2$  (*R-Square*). Uji efek mediasi dilakukan dengan melakukan pengujian signifikansi model *indirect effect*, jenis mediasi dapat diketahui dengan membandingkan pengaruh langsung (*direct effect*) dengan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalu (*path coefficient*) dan tingkat signifikansi (*p-value*). Hipotesis diterima jika nilai signifikansi (*p-value*) dibawah 0,05 dan koefisien jalur dengan nilai positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan variabel prediktor (bebas) dapat menyebabkan meningkatnya variabel respon (terikat) dan sebaliknya.

## PEMBAHASAN

### 1. Analisis statistik deskriptif

Hasil perhitungan rata-rata skor variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

**TABEL 2**  
**RATA-RATA SKOR ITEM VARIABEL**

Variabel	Rata-Rata Skor	Keterangan
Pelatihan	4,01	Baik
Kompetensi	4,03	Baik
Kinerja Karyawan	4,03	Baik

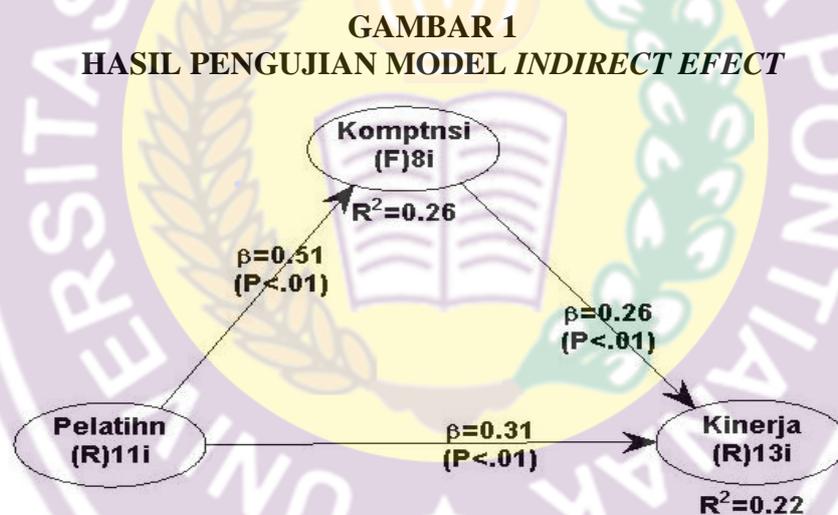
Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa variabel pelatihan, kompetensi dan kinerja karyawan memiliki nilai skor yang berada pada rentang 3,51-4,50 atau baik, sehingga dapat diketahui bahwa pelatihan, kompetensi serta kinerja karyawan di Hotel Merpati Pontianak sudah baik.

## 2. Uji Instrumen (*Outer Model*)

Hasil uji instrumen (*outer model*) diperoleh beberapa item pernyataan yang tidak valid dan harus dikeluarkan dari model. Pada konstruk pelatihan item pernyataan yang dihapus adalah PL2. untuk konstruk kinerja item pernyataan yang dihapus dari model adalah KN7, KN9 dan KN13. sedangkan konstruk kompetensi item pernyataan yang dihapus dari model adalah KM2.

## 3. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural (*inner model*) meliputi uji  $R^2$  (*R-Square*) dan uji kelayakan model (*model fit*). Adapun hasil output *indirect effect* dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Berdasarkan gambar 1 dapat diketahui nilai *R-square* pada variabel kinerja yang dipengaruhi pelatihan dan kompetensi sebesar 0,22 atau 22 persen. Nilai *R-square* kinerja yang sebesar 0,22 berarti bahwa variabel pelatihan dan kompetensi mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 22 persen. Berdasarkan hasil tersebut maka model penelitian ini tergolong lemah karena memiliki nilai *R-square* kurang dari 0,25. Adapun hasil output *model fit and quality indices* dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

**TABEL 3**  
**MODEL FIT AND QUALITY INDICES**

No	Model <i>fit and quality indices</i>	Kriteria Fit	Hasil Analisis	Keterangan
1	<i>Average path coefficient (APC)</i>	$P < 0.05$	0,361 ( $p < 0,001$ )	Baik
2	<i>Average R-squared (ARS)</i>	$P < 0.05$	0,242 ( $p = 0,004$ )	Baik
3	<i>Average adjusted R-square (AARS)</i>	$P < 0.05$	0,229 ( $p = 0,006$ )	Baik
4	<i>Average block VIF (AVIF)</i>	Acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$	1,147	Ideal
5	<i>Average full collinierity VIF (AFVIF)</i>	Acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$	1,328	Ideal
6	<i>Tenenhaus GoF (GoF)</i>	Small $\geq 0.1$ , medium $\geq 0.25$ , large $\geq 0.36$	0,391	High
7	<i>Sympson's paradox ratio (SPR)</i>	Acceptable if $\geq 0.7$ , ideally $\geq 1$	1,000	Ideal
8	<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i>	Acceptable $\geq 0.9$ , ideally $\geq 1$	1,000	Ideal
9	<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i>	Acceptable $\geq 0.7$	1,000	Ideal
10	<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBSDR)</i>	Acceptable $\geq 0.7$	1,000	Ideal

Sumber: Data Olahan WarpPLS 6.0, 2019

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa model penelitian layak karena telah memenuhi syarat model fit.

#### 4. Uji Efek Mediasi

Hasil uji efek mediasi dapat dilihat pada *output p value of indirect effect*. Model penelitian dikatakan memiliki efek mediasi ketika nilai output kurang dari 0,05. Adapun hasil *output p value of indirect effect* dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut:

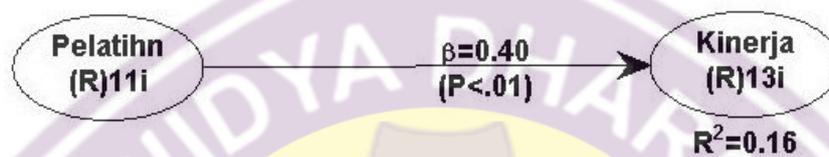
**TABEL 4**  
**P VALUE OF INDIRECT EFFECT**

Variabel	Pelatihan	Kinerja	Kepuasan Kerja
Pelatihan			
Kinerja	0,034		
Kepuasan Kerja			

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi *indirect effect* variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,034 atau kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa kompetensi merupakan variabel mediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian jenis mediasi dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien jalur dan nilai signifikansi pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Adapun *output direct effect* yang dilihat pada gambar 2 berikut:

**GAMBAR 2**  
**DIRECT EFFECT PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**



Gambar 2 menunjukkan pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,40 ( $\beta = 0,40$ ) dan signifikan dengan nilai  $P < 0,01$  atau kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Koefisien jalur serta nilai signifikansi pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada gambar 1 yaitu pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,31 ( $\beta = 0,31$ ) dan signifikansi dengan nilai  $p < 0,05$ . Berdasarkan perbandingan antara pengaruh langsung dengan tidak langsung dapat diketahui bahwa terlihat adanya penurunan antara pengaruh langsung (*direct effect*) dengan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan perbandingan antara nilai signifikansi kedua pengaruh tetap signifikan, hal tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki efek mediasi parsial (*partial mediation*) atau dengan kata lain bahwa kompetensi memediasikan hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Bentuk mediasi parsial ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja bukanlah satu-satunya variabel yang dapat memediasikan hubungan antara pelatihan dengan kinerja karyawan, melainkan juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain.

## 5. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat korelasi antar konstruk diukur dengan melihat *path coefficients* dan tingkat signifikansinya dan tingkat signifikansi dalam penelitian ini sebesar 5 persen (0,05). Adapun *output path coefficient and p value* yang dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut:

**TABEL 5**  
**OUTPUT PATH COEFFICIENTS AND P VALUE**

	Path Coefficients			P Values		
	Pelatihan	Kinerja	Kompetensi	Pelatihan	Kinerja	Kompetensi
Pelatihan						
Kinerja	0,311		0,262	<0,001		0,005
Kompetensi	0,511			<0,001		

Sumber: Data Olahan WarpPLS 6.0, 2019

Pengujian hipotesis hubungan tidak langsung (*indirect effect*) dapat dilihat dari *ouput indirect and total effect* pada tabel 6 sebagai berikut:

**TABEL 6**  
**OUTPUT INDIRECT AND TOTAL EFFECT**

	Path Coefficients			P Values		
	Pelatihan	Kinerja	Kompetensi	Pelatihan	Kinerja	Kompetensi
Pelatihan						
Kinerja	0,445		0,262	<0,001		0,005
Kompetensi	0,511			<0,001		

Sumber: Data Olahan WarpPLS 6.0, 2019

Berdasarkan pada tabel 5 dan tabel 6 dapat diketahui bahwa semua konstruk dalam model ini telah memenuhi syarat yaitu nilai signifikansi dibawah 0,05. Dengan demikian dapat diketahui bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini diterima.

## **PENUTUP**

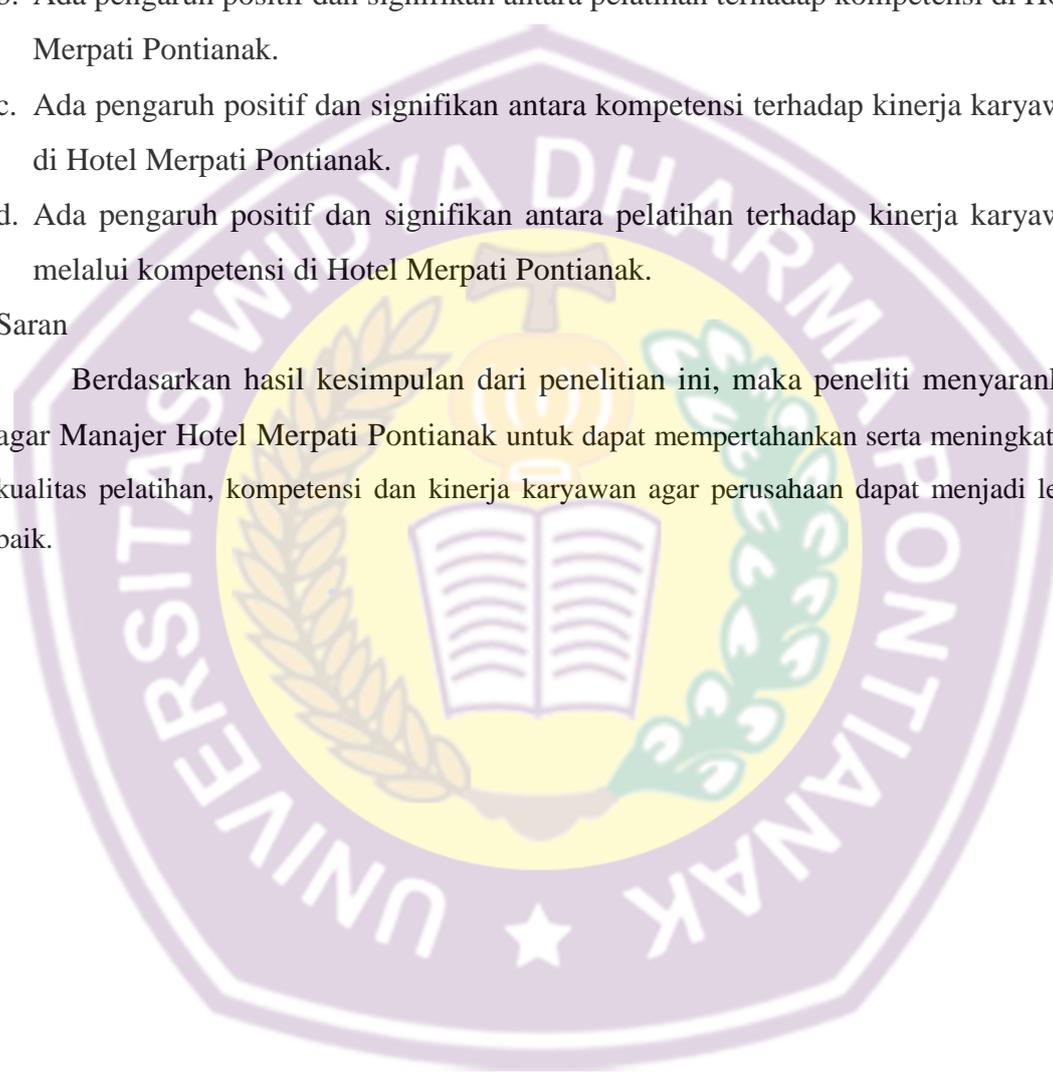
### **1. Kesimpulan**

Penelitian ini merumuskan empat hipotesis untuk diuji kebenarannya. Hasil pengujian tersebut sebagai berikut:

- a. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan di Hotel Merpati Pontianak.
- b. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kompetensi di Hotel Merpati Pontianak.
- c. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan di Hotel Merpati Pontianak.
- d. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi di Hotel Merpati Pontianak.

### **2. Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian ini, maka peneliti menyarankan agar Manajer Hotel Merpati Pontianak untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan kualitas pelatihan, kompetensi dan kinerja karyawan agar perusahaan dapat menjadi lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anggreany, Andi Veny M. 2017. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Donggala”. *e Jurnal Katalogis*, volume 5, no. 1, hal. 44-51.
- Ataunur, Iman, dan Eny Ariyanto. 2015. “Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Adaro Energy Tbk”. *Telaah Bisnis*, volume 16, no. 2.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Centre for Academic Publishing Service).
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lianto. (2019). Self-Efficacy: A Brief Literature Review. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 15(2), 55-61
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munir, Andi Abdul dan Bakri Hasanuddin dan Saharuddin Kaseng. 2017. “Pengaruh Pelatihan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”. *e Jurnal Katalogis*, volume 5, no. 3, hal. 153-164.
- Raharjo, Slamet, Patricia Dhiana Paramita, M. Mukeri Warso. 2016. “Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Kerja dan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada KUD “PATI KOTA” Kabupaten Pati)”. *Journal of Management*, volume 2, no. 2.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Zainal, Veithzal Rivai, H. Mansyur Ramly, Thoby Mutis dan Willy Arafah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.