



**PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT ADARO ENERGY TBK**



**ILMAN ATAUNUR**

**55111110081**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2015**



**PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT ADARO ENERGY TBK**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

MERCU BUANA

**ILMAN ATAUNUR**

**55111110081**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2015**

## PENGESAHAN

Judul : **Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap  
Kinerja Karyawan PT Adaro Energy Tbk**  
Bentuk Tesis : **Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan**  
Nama : **Ilman Ataunur**  
NIM : **55111110081**  
Program : **Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**  
Tanggal :

Mengesahkan

Pembimbing Utama



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Dr. Enny Ariyanto, S.E., M.Si.

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Didik J. Rachbini

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. Augustina Kurniasih, M.E.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : **Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Adaro Energy Tbk**  
Bentuk Tesis : **Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan**  
Nama : **Ilman Atanur**  
NIM : **55111110081**  
Program : **Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**  
Tanggal : **23 Mei 2015**

Merupakan hasil penelitian dan merupakan hasil karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang diterapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 07 Juni 2015

  


**Ilman Atanur**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah serta atas izinnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Adaro Energy Tbk”**.

Tesis ini disusun guna memenuhi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana.

Banyak tantangan yang dihadapi penulis dalam rangka penulisan tesis ini namun berkat bantuan berbagai pihak, tesis ini dapat diselesaikan. Dalam kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan rasa hormat dan penghargaan setinggi-tingginya atas dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, yaitu kepada :

1. Dr. Enny Ariyanto, S.E., M.Si. atas bimbingannya, kesabarannya dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis selama menjadi dosen perkuliahan dan dosen pembimbing.
2. Dr. Anik Trisuwarni, M.M. selaku dosen penelaah seminar proposal tesis yang telah memberikan saran dan masukan terhadap proposal tesis.
3. Dr. R. Eddy Nugroho, M.M. selaku dosen penguji pada sidang tesis yang telah memberikan masukan yang berguna untuk perbaikan tesis.

4. Dr. Augustina Kurniasih, M.E. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana dan ketua sidang tesis yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penulisan tesis.
5. Prof. Dr. Didik J. Rachbini selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.
6. Ayahanda H. Abdul Hak Haris S.pd. dan Ibunda Mutia Farida, yang tidak henti-hentinya mendoakan dan mencurahkan kasih sayangnya kepada penulis.
7. Yang sangat dicintai istriku, Elita Nur Fitri dan yang teramat disayangi anak-anakku, Yasser Sirhan Ramadhan dan Fathan Rafi Athaya yang senantiasa menjadi inspirasi, memberikan doa, dan dukungan selama berlangsungnya masa perkuliahan.
8. Ir. Djohan Nurjadi selaku Human Resources Division Head PT Adaro Energy Tbk yang telah memberikan motivasi dan dukungannya kepada penulis.
9. Hery Mustofa, S.Psi., M.M. selaku Human Resources Division Head PT Adaro Indonesia yang telah berperan sebagai mentor penulis selama ini.
10. Teman – Teman karyawan PT Adaro Energy Tbk yang tidak hanya bersedia meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner penelitian tetapi juga dengan sabar mengajarkan banyak hal dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Teman – Teman kuliah Magister Manajemen, terima kasih atas semua persahabatan yang telah terjalin.

12. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT dan penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, maka dari itu penulis mengharapkan masukan dan saran guna penyempurnaannya. Akhir kata, penulis berharap tesis ini bisa memberikan manfaat bagi kita semua.

Jakarta, 07 Juni 2015

Ilman Ataunur



## DAFTAR ISI

	Halaman
<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK .....	ii
PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah .....	9
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	9
1.2.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN</b>	
2.1. Sejarah Perusahaan.....	11
2.2. Lingkup Bidang Usaha .....	14
2.3. Sumber Daya Manusia .....	16
2.4. Tantangan Bisnis .....	18



2.5. Proses Bisnis.....	19
<b>BAB III KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kajian Pustaka.....	20
3.1.1. Kinerja.....	20
3.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	20
3.1.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja ...	21
3.1.1.3. Indikator Kinerja.....	22
3.1.1.4. Penilaian Kinerja.....	23
3.1.1.5. Dimensi Kinerja.....	25
3.1.1.6. Metode Penilaian.....	27
3.1.1.7. Syarat-Syarat Penilaian Kinerja.....	28
3.1.2. Kompetensi.....	29
3.1.2.1. Pengertian Kompetensi.....	29
3.1.2.2. Komponen Kompetensi.....	31
3.1.2.3. Faktor yang Mempengaruhi atau Membentuk Kompetensi.....	33
3.1.2.4. Faktor untuk Mengatasi Hambatan Kompetensi.....	36
3.1.2.5. Model Kompetensi.....	37
3.1.2.6. Tipe Kompetensi.....	38
3.1.2.7. Strata Kompetensi.....	40
3.1.3. Pelatihan.....	40
3.1.3.1. Pengertian Pelatihan.....	40

3.1.3.2.	Tujuan dan Manfaat Pelatihan .....	42
3.1.3.3.	Proses Perancangan Pelatihan.....	44
3.1.4.	Penelitian Terdahulu .....	49
3.2.	Kerangka Pemikiran .....	53
3.2.1.	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.....	53
3.2.2.	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja .....	54
3.2.3.	Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja ...	55
3.2.4.	Model Konseptual Penelitian .....	56
3.3.	Rumusan Hipotesis.....	57
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN</b>		
4.1.	Objek dan Tempat Penelitian .....	58
4.2.	Metode Penelitian.....	58
4.3.	Variabel dan Operasionalnya .....	58
4.4.	Populasi dan Sampel.....	61
4.5.	Teknik Pengambilan Sampel.....	61
4.6.	Jenis dan Sumber Data .....	62
4.7.	Teknik Pengumpulan Data .....	62
4.8.	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	64
4.8.1.	Uji Validitas .....	64
4.8.2.	Uji Reliabilitas.....	66
4.9.	Metode Analisis.....	67
4.9.1.	Analisis Regresi Linier Berganda .....	67
4.9.2.	Uji Asumsi Klasik .....	67

4.9.3. Uji t (Uji Signifikansi Parsial) .....	69
4.9.4. Uji F (Uji Signifikan Simultan) .....	69
4.10. Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi .....	70
4.11. Analisis Dimensi .....	71
 <b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Hasil Penelitian.....	72
5.1.1. Karakteristik Responden.....	72
5.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	74
5.1.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kompetensi, Pelatihan, dan Kinerja.....	85
5.1.4. Uji Asumsi Klasik.....	86
5.1.4.1. Uji Normalitas .....	86
5.1.4.2. Uji Multikolinieritas .....	87
5.1.4.3. Uji Heteroskedastisitas .....	88
5.1.5. Hasil Pengujian Hipotesis .....	88
5.1.5.1. Analisis Regresi Linier .....	88
5.1.5.2. Pengujian Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi .....	89
5.1.5.3. Uji F .....	90
5.1.5.4. Uji t .....	91
5.1.6. Matriks Korelasi Antar Dimensi .....	91
5.2. Pembahasan .....	93
5.2.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja .....	93

5.2.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja.....	96
5.2.2. Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja...	100
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b>	
6.1. Kesimpulan.....	102
6.2. Rekomendasi .....	103
DAFTAR PUSTAKA .....	106
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	111
RIWAYAT HIDUP .....	134



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan .....	4
Tabel 2.1	Bidang Usaha dan Anak Perusahaan PT Adaro Energy Tbk .....	15
Tabel 3.1	Berbagai Kondisi Pembelajaran dan Kepentingannya.....	46
Tabel 3.2	Hasil-Hasil yang Digunakan dalam Mengevaluasi Program Pelatihan.....	48
Tabel 3.3	Penelitian Terdahulu .....	49
Tabel 4.1	Operasional Variabel .....	60
Tabel 4.2	Pedoman untuk Menginterpretasikan Koefisien Korelasi .....	65
Tabel 4.3	Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel.....	71
Tabel 5.1	Karakteristik Responden.....	72
Tabel 5.2	Hasil Pengukuran Deskriptif Variabel Kompetensi.....	75
Tabel 5.3	Hasil Pengukuran Deskriptif Variabel Pelatihan.....	78
Tabel 5.4	Hasil Pengukuran Deskriptif Variabel Kinerja.....	82
Tabel 5.5	Hasil Uji Multikolinearitas.....	87
Tabel 5.6	Regresi Variabel Kompetensi dan Pelatihan terhadap Variabel Kinerja.....	89
Tabel 5.7	Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Kompetensi dan Pelatihan terhadap Variabel Kinerja .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Penilaian Kinerja Karyawan .....	5
Gambar 1.2 Diagram Hasil <i>Assessment</i> Karyawan.....	7
Gambar 2.1 Struktur Organisasi PT Adaro Energy Tbk.....	16
Gambar 3.1 Karakteristik Kompetensi.....	32
Gambar 3.2 Kerangka Pemikiran.....	56
Gambar 5.1 Uji Normalitas .....	86
Gambar 5.2 Uji Heteroskedastisitas.....	88



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Pertanyaan Kuesioner.....	111
Lampiran 2	Tabulasi Hasil Respon Kuesioner Variabel Kompetensi .....	115
Lampiran 3	Tabulasi Hasil Respon Kuesioner Variabel Pelatihan.....	118
Lampiran 4	Tabulasi Hasil Respon Kuesioner Variabel Kinerja.....	121
Lampiran 5	Hasil Analisis Deskriptif .....	124
Lampiran 6	Hasil Uji Validitas .....	127
Lampiran 7	Hasil Uji Reliabilitas .....	130
Lampiran 8	Hasil Uji Normalitas dan Multikolinearitas .....	131
Lampiran 9	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	132
Lampiran 10	Korelasi Antar Dimensi.....	133

