

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Pada bagian ini diuraikan hasil penelitian sesuai dengan metode analisis yang digunakan. Analisis data diperlukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi kemudian dapat diinterpretasikan untuk menarik kesimpulan-kesimpulan penelitian serta saran-saran yang akan diajukan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil angket yang dibagikan kepada 100 responden atau sampel dan terdiri dari 31 pertanyaan masing-masing 19 item pertanyaan untuk variabel LCOC, 8 item pertanyaan untuk SMPK dan 4 item pertanyaan untuk variabel Pencapaian Perusahaan (daftar angket terlampir).

Metode yang digunakan untuk menganalisa masing-masing variabel berdasarkan hasil angket adalah sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Sederhana (satu variabel bebas dan satu variabel terikat untuk Penerapan LCOC dan Efektifitas SMPKSDM)
2. Analisis Regresi Berganda (dua variabel bebas yaitu LCOC dan SMPKSDM terhadap Pencapaian Perusahaan)

Sebelumnya, terhadap instrumen atau alat pengumpulan data terlebih dahulu dilakukan analisis Pengujian Validitas dan Reliabilitas. Sebagaimana diuraikan terdahulu uji validitas bertujuan untuk melihat apakah instrumen yang dipergunakan dalam penelitian ini benar-benar mengukur apa yang menjadi tujuan penelitian. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Pengolahan Analisis Validitas, Analisis Reliabilitas, Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi menggunakan *Software SPSS* versi 11.5 dan hasilnya ditampilkan dan diuraikan sebagai berikut:

#### **A. Uji Validitas dan Reliabilitas Terhadap Alat Pengumpulan Data**

Dalam Analisis Validitas, teknik statistik yang digunakan adalah metode Analisis korelasi Rank – Spearman. Sedangkan untuk uji Reliabilitas teknik statistik yang dipakai adalah analisis Cronbach Alpha.

Hasil uji dan analisis secara rinci masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

A.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel LCOC

Tabel IV.1

Hasil Uji Validitas Variabel LCOC

Nomor Butir	Koefisien Validitas	Keterangan
LCOC 1	0.7065	Valid
LCOC 2	0.7540	Valid
LCOC 3	0.7599	Valid
LCOC 4	0.7971	Valid
LCOC 5	0.7029	Valid
LCOC 6	0.7514	Valid
LCOC 7	0.8898	Valid
LCOC 8	0.7370	Valid
LCOC 9	0.7198	Valid
LCOC 10	0.6915	Valid
LCOC 11	0.6821	Valid
LCOC 12	0.7422	Valid
LCOC 13	0.8019	Valid
LCOC 14	0.7516	Valid
LCOC 15	0.8052	Valid
LCOC 16	0.7517	Valid
LCOC 17	0.7363	Valid
LCOC 18	0.8133	Valid
LCOC 19	0.7033	Valid

Sumber (Data olahan)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 19

Alpha = .9563

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuesioner untuk variabel LCOC memiliki nilai korelasi diatas 0,300 yang

menjadi batasan minimal dari uji validitas, dan dapat disimpulkan bahwa seluruh item tersebut valid.

Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha menunjukkan nilai koefisien Alpha sebesar 0,9563 yang berada di atas 0,7000; yang menjadi batasan minimal reliabilitas. Berdasarkan pada hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari variabel LCOC valid dan reliabel.

#### A.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel SMPK

Tabel IV.2  
Hasil Uji Validitas Variabel SMPK

Nomor Butir	Koefisien Validitas	Keterangan
SMPK 1	0.8419	Valid
SMPK 2	0.7619	Valid
SMPK 3	0.7503	Valid
SMPK 4	0.8133	Valid
SMPK 5	0.7914	Valid
SMPK 6	0.7958	Valid
SMPK 7	0.8037	Valid
SMPK 8	0.7118	Valid

Sumber (Data olahan)

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0                      N of Items = 8

Alpha = .9083

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuesioner untuk variabel SMPK memiliki nilai korelasi diatas 0,300 yang menjadi batasan minimal dari uji validitas, dan dapat disimpulkan bahwa seluruh item tersebut valid. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha menunjukkan nilai koefisien Alpha sebesar 0,9083 yang berada di atas 0,7000; yang menjadi batasan minimal reliabilitas. Berdasarkan pada

hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari variabel SMPK valid dan reliabel.

### A.3 Hasil Uji Validitas Variabel Pencapaian Perusahaan

Tabel IV.3

Hasil Uji Validitas Variabel Pencapaian Perusahaan

Nomor Butir	Koefisien Validitas	Keterangan
Pencapaian 01	0.8193	Valid
Pencapaian 02	0.8484	Valid
Pencapaian 03	0.8356	Valid
Pencapaian 04	0.8370	Valid

Sumber (Data olahan)

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0      N of Items = 4

Alpha = .8473

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuesioner untuk variabel Pencapaian Perusahaan memiliki nilai korelasi diatas 0,300 yang menjadi batasan minimal dari uji validitas, dan dapat disimpulkan bahwa seluruh item tersebut valid.

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha menunjukkan nilai koefisien Alpha sebesar 0,8473 yang berada di atas 0,7000; yang menjadi batasan minimal reliabilitas. Berdasarkan pada hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari variabel Pencapaian Perusahaan valid dan reliabel.

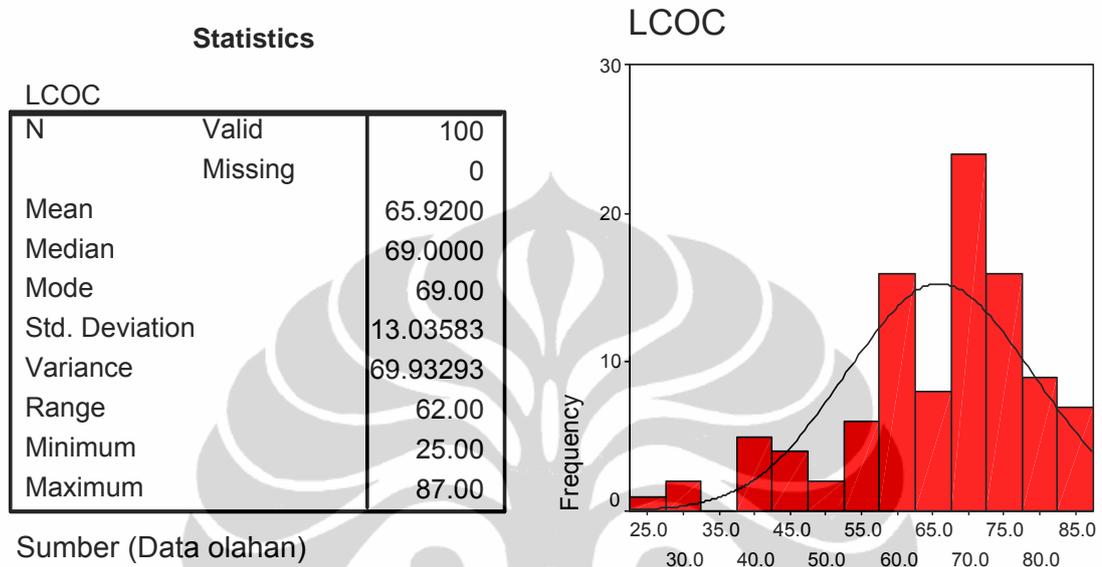
## B. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diuraikan skor rata-rata dari masing-masing variabel yang diikutsertakan dalam analisis. Tujuan penjelasan dari masing-masing indikator dan variabel ini adalah untuk mengetahui tingkat persepsi yang diberikan oleh responden untuk setiap variabel.

## B.1 Variabel LCOC

Gambar IV.1

Tabulasi Frekuensi Variabel LCOC



Berdasarkan tabel frekuensi di atas, maka dapat dijelaskan :

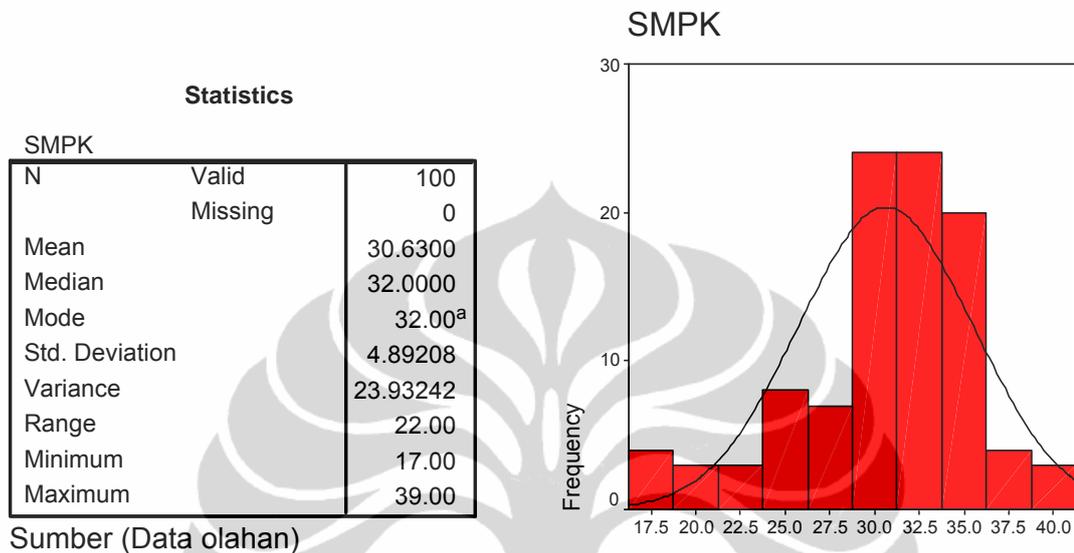
- Nilai rata – rata (mean) adalah 65,92
- Nilai Median adalah 69, ini adalah nilai tengah dari data.
- Nilai Modenya adalah 69. Ini adalah nilai yang paling banyak muncul.
- Nilai standar deviasi adalah 13,03583. Hal ini menunjukkan bahwa penyebaran dari data berkisar antara nilai mean  $\pm$  deviasi standar, yaitu  $65,92 \pm 13,03583$
- Nilai Minimum adalah 25
- Nilai Maximum adalah 87
- Nilai Range adalah 62, ini menunjukkan selisih antara nilai data tertinggi dengan nilai terendah

Nilai rata-rata (mean) 65,92 menunjukkan tingkat pemahaman sekaligus persetujuan rata-rata responden atas implementasi LCOC di PT. PAI. Dapat disimpulkan pula melalui tingkat nilai rata-rata ini tersirat makna bahwa dalam aktifitas kerja kesehariannya para responden cukup ter-ekspose dengan LCOC dan pendapat positif atas penerapan LCOC melalui dampaknya terhadap peran dan tanggung jawab keseharian responden sebagai karyawan PT. PAI.

## B.2 Variabel SMPK

Gambar IV.2

Tabulasi Frekuensi Variabel SMPK



Berdasarkan tabel frekuensi di atas, maka dapat dijelaskan :

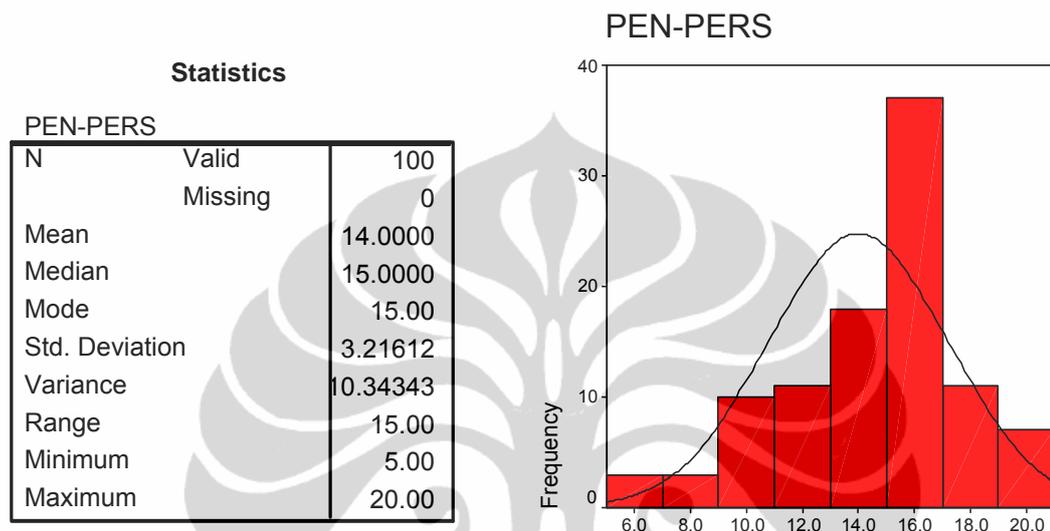
- a. Nilai rata – rata (mean) adalah 30,63
- b. Nilai Median adalah 32, ini adalah nilai tengah dari data.
- c. Nilai Modenya adalah 32. Ini adalah nilai yang paling banyak muncul.
- d. Nilai standar deviasi adalah 4,489208. Hal ini menunjukkan bahwa penyebaran dari data berkisar antara berkisar antara nilai mean  $\pm$  deviasi standar, yaitu  $30,63 \pm 4,489208$
- e. Nilai Minimum adalah 17
- f. Nilai Maximum adalah 39
- g. Nilai Range adalah 22, ini menunjukkan selisih antara nilai data tertinggi dengan nilai terendah

Nilai rata-rata (mean) 30,63 menunjukkan kecenderungan rata-rata persepsi responden yang baik atas SMPK PT PAI. Melalui analisis ini juga dapat diduga bahwa rata-rata responden memiliki tingkat keterlibatan yang baik atas proses pengendalian dan pelaksanaan SMPK melalui peran dan tanggung jawab responden terutama berkaitan dengan posisi responden sebagai karyawan tingkatan pengawas atau pimpinan.

### B.3 Variabel Pencapaian Perusahaan

Gambar IV.3

Tabulasi Frekuensi Variabel Pencapaian Perusahaan



Sumber (Data olahan)

Berdasarkan tabel frekuensi di atas, maka dapat dijelaskan :

- a. Nilai rata – rata (mean) adalah 14,00
- b. Nilai Median adalah 15, ini adalah nilai tengah dari data.
- c. Nilai Modenya adalah 15. Ini adalah nilai yang paling banyak muncul.
- d. Nilai standar deviasi adalah 3,21612. Hal ini menunjukkan bahwa penyebaran dari data berkisar antara berkisar antara nilai mean  $\pm$  deviasi standar, yaitu  $14 \pm 3,21612$
- e. Nilai Minimum adalah 5
- f. Nilai Maximum adalah 20
- g. Nilai Range adalah 15, ini menunjukkan selisih antara nilai data tertinggi dengan nilai terendah

Nilai rata-rata (mean) 14,00 menunjukkan tingkat persepsi rata-rata yang cukup baik dari responden. Hal ini dapat pula ditafsirkan bahwa rata-rata responden memiliki pendapat yang baik atas peran LCOC dalam mendorong pencapaian perusahaan secara umum.

### C. Analisis Regresi antara Variabel Bebas LCOC dengan Variabel Terikat SMPK

Analisis regresi digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari LCOC terhadap SMPK. Guna mengetahui pola hubungan antar Variabel tersebut, dilakukan analisis regresi sederhana dengan teknik analisis regresi satu variabel sebagai variabel bebas dan satu variabel terikat. Berikut ini adalah hasil analisis regresi sederhana dengan menggunakan aplikasi komputer *SPSS for windows release 11.5* :

Tabel IV. 4  
Analisis Regresi LCOC terhadap SMPK

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1196.760	1	1196.760	100.023	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1172.550	98	11.965		
	Total	2369.310	99			

a. Predictors: (Constant), LCOC

b. Dependent Variable: SMPK

Sumber (Data olahan)

Tabel Anova di atas menunjukkan signifikansi dari model analisis regresi yang digunakan, apakah model tersebut sudah memenuhi persyaratan statistik atau tidak dapat dilihat dari nilai signifikansi yang diperoleh. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai statistik F yang diperoleh adalah sebesar 100,023 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.

Nilai signifikansi yang diperoleh ini jauh lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang ditentukan yaitu sebesar 0,05 (5%). Karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05, maka diputuskan untuk menolak H<sub>0</sub>.

Dengan keputusan untuk menolak H<sub>0</sub>, maka diambil kesimpulan bahwa model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut dapat digunakan untuk lebih lanjut menjelaskan dan menerangkan hubungan dan pengaruh dari LCOC terhadap SMPK.

Adapun besar hubungan dan pengaruh yang diperoleh, dapat dilihat pada tabel *Model Summary* berikut :

Tabel IV. 5

*Model Summary* Tingkat Pengaruh LCOC terhadap SMPK**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711 <sup>a</sup>	.505	.500	3.45902

a. Predictors: (Constant), LCOC

Sumber (Data olahan)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara LCOC terhadap SMPK yaitu sebesar 0,711. Sedangkan besar pengaruh dari LCOC terhadap SMPK adalah sebesar 0,505 atau 50,5%. Hal ini menunjukkan bahwa LCOC dapat memberikan kontribusi sebesar 50,5% terhadap SMPK sedangkan sisanya sebesar 49,5% merupakan pengaruh dari faktor lain.

Karena model regresi linier yang digunakan sudah tepat berdasarkan pengujian ANOVA, maka dilanjutkan dengan uji t untuk mendapatkan koefisien regresi dan pengujian signifikansinya. Hasil pengolahan data untuk uji t dengan menggunakan SPSS versi 11,5 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV. 6

*Uji t* Pengaruh LCOC terhadap SMPK**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.048	1.792		7.283	.000
	LCOC	.267	.027	.711	10.001	.000

a. Dependent Variable: SMPK

Sumber (Data olahan)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai t-hitung yang diperoleh untuk variabel bebas adalah 10,001; dengan nilai signifikansi yang diperoleh jauh lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang ditentukan yaitu sebesar 0,05.

Dengan hasil ini keputusan yang diambil adalah menolak  $H_0$  yang berarti bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan dari **LCOC** terhadap **SMPK**. Berdasarkan tabel di atas, persamaan regresi linier yang diperoleh adalah :

$$Y = 13,048 + 0,267 \text{ LCOC}$$

Kontribusi pengaruh 50,5% dari LCOC terhadap SMPK merupakan pengaruh yang signifikan. Hal ini sejalan dengan argumentasi terdahulu pada bagian-bagian bahasan penelitian ini dimana berdasarkan beberapa opini ahli dan terutama observasi pada objek penelitian dapat disimpulkan penerapan LCOC di PT. PAI mempengaruhi perubahan pendekatan dan proses SMPK disana.

Banyaknya penekanan untuk melakukan pelatihan kerja secara sistematis dan benar atas penerapan LCOC merupakan salah satu elemen inti dari hubungan saling mempengaruhi kedua variabel diatas.

Pengamatan terhadap proses penerapan LCOC di PT PAI seperti *LCOC Audit* dan proses remediasinya menunjukkan penekanan terhadap perubahan sistem pelatihan kerja mengambil porsi yang signifikan. Perubahan yang cukup nyata terlihat dari keputusan strategis PT PAI pada tahun 2006 untuk membentuk divisi khusus yang mengelola bidang dan proses pelatihan dan pengembangan karyawan (*Training and Development* atau *T & D*) yang dapat dimaknai sebagai salah satu dampak yang signifikan atas penerapan LCOC di perusahaan tersebut. Melalui inisiatif ini terlihat upaya perubahan sistem pelatihan kerja yang lebih mengarah pada pendekatan pelatihan kerja yang tersistem (*systemic workplace training*) yang diistilahkan PT PAI dengan *Integrated Training System* yang bercirikan (sumber diolah: Kebijakan dan prosedural pelatihan kerja PT PAI):

1. Perencanaan pelatihan kerja (*training needs analysis*) yaitu kegiatan pemetaan kebutuhan pelatihan bagi seluruh pekerja PT PAI. Kegiatan ini meskipun dikoordinasikan oleh departemen T & D namun melibatkan setiap bagian atau proses-proses fungsi lainnya di PT PAI seperti fungsi operasi, produksi, dan lain-lain. Salah satu hasil akhir dari proses ini adalah terbentuknya modul pelatihan kerja sesuai

kebutuhan setiap lini termasuk tujuan diadakannya suatu pelatihan tertentu.

2. Implementasi pelatihan kerja yaitu kegiatan penerapan hasil analisa awal kebutuhan pelatihan. Fungsi ini mencakup penerapan modul pelatihan kerja dan metode-metode penerapan yang sesuai sebagaimana rancangan awal pelatihan. Penerapan pelatihan kerja yang mengacu pada prinsip-prinsip umum pelatihan kerja disini mencakup juga diantaranya pilihan *on-the job* ataukah *off-the job training* yang dapt dilakukan dengan melibatkan ahli internal atau eksternal perusahaan. Dalam proses ini juga aktifitas dapat juga melibatkan departemen lain sebagai *trainer* atau pelatih dan dalam hal ini prinsip yang diterapkan oleh PT. PAI adalah menyeleksi dan mempersiapkan tenaga ahli internal untuk dapat diberikan peran dan tanggung jawab tambahan diluar pekerjaan utam dikesehariannya.
3. Evaluasi pelatihan kerja yaitu kegiatan untuk melihat dan memeriksa ulang kemungkinan adanya jarak pemisah (*gaps*) antara pencapaian pelatihan dengan tujuan awal dari suatu pelatihan tertentu. Didalam proses ini ditentukan juga nilai-nilai pencapaian tertentu dari proses training dan imbal balik proses pelatihan dari semua pihak untuk menentukan perbaikan-perbaikan terhadap proses berikutnya.
4. Dokumentasi proses pelatihan yaitu proses guna merekam semua hal berkaitan dengan proses pelatihan. Proses ini merupakan proses yang penting karena bisa disebut semua kegiatan dan proses pelatihan sebagaimana dijelaskan diatas bergantung pada kerapihan data-data terkait. PT PAI mengantisipasi ini dengan merancang dan menerapkan aplikasi komputer untuk memudahkan pengelolaan data pelatihan termasuk pelatihan apa, mengapa, untuk siapa dan bagaimana. Mengingat populasi y Pengelolaan data dengan basis aplikasi komputer ini adalah merupakan salah satu penerapan dokumentasi data-data SDM PT. PAI yang sangat berguna dalam pengambilan keputusan-keputusan berkaitan dengan pelatihan secara lebih cepat dan akurat

Awal pengaruh LCOC di PT PAI terhadap SMPK dimengerti sebagai sebatas melakukan pelatihan-pelatihan kepada karyawan atas subjek-subjek

pelatihan sesuai amanat LCOC. Seiring berjalannya waktu dan munculnya kebutuhan untuk menunjukkan keefektifan tingkat pelatihan-pelatihan yang diharuskan oleh LCOC, PT PAI kemudian merasakan pentingnya merancang suatu sistem pelatihan yang tidak hanya guna memenuhi syarat-syarat LCOC namun juga untuk perbaikan salah satu proses penting dari fungsi pengelolaan SDM disana. Proses yang mengarahkan pembangunan kapasitas karyawan dengan menkeasikan suatu sistem pelatihan kerja yang benar tersebut juga dirasakan sebagai salah satu proses kunci pencapaian sasaran akhir perusahaan melalui kapasitas karyawan yang tepat guna.

#### D. Analisis Regresi antara Variabel Bebas LCOC dan SMPK dengan Variabel Terikat Pencapaian Perusahaan

Analisis regresi digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari LCOC dan SMPK, terhadap Pencapaian Perusahaan. Untuk mengetahui pola hubungan antar Variabel tersebut, dilakukan analisis regresi berganda yaitu teknik analisis regresi yang menggunakan beberapa variabel sebagai variabel bebas. Berikut ini adalah hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan aplikasi komputer SPSS *for windows release 11.5*.

Tabel IV. 7  
Analisis Regresi LCOC dan SMPK terhadap Pencapaian Perusahaan

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	820.260	2	410.130	195.261	.000 <sup>a</sup>
	Residual	203.740	97	2.100		
	Total	1024.000	99			

a. Predictors: (Constant), SMPK, LCOC

b. Dependent Variable: PEN-PERS

Sumber (Data olahan)

Tabel Anova di atas menunjukkan signifikansi dari model analisis regresi yang digunakan, apakah model tersebut sudah memenuhi persyaratan statistik atau tidak dapat dilihat dari nilai signifikansi yang diperoleh. Berdasarkan tabel di

atas, dapat diketahui bahwa nilai statistik F yang diperoleh adalah sebesar 195,261 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000.

Nilai signifikansi yang diperoleh ini jauh lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang ditentukan yaitu sebesar 0,05 (5%). Karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05; maka diputuskan untuk menolak H0. Dengan keputusan untuk menolak H0, maka diambil kesimpulan bahwa model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan dan menerangkan hubungan dan pengaruh dari **LCOC, dan SMPK, terhadap Pencapaian Perusahaan**.

Adapun besar hubungan dan pengaruh yang diperoleh, dapat dilihat pada tabel *Model Summary* berikut :

Tabel IV. 8  
*Model Summary* Tingkat Pengaruh LCOC SMPK terhadap Pencapaian  
Perusahaan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 <sup>a</sup>	.801	.797	1.44928

a. Predictors: (Constant), SMPK, LCOC

Sumber (Data olahan)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara **LCOC, dan SMPK, terhadap Pencapaian Perusahaan** yaitu sebesar 0,895. Sedangkan besar pengaruh dari **LCOC dan SMPK terhadap Pencapaian Perusahaan** adalah sebesar 0,801 atau 80,1%. Hal ini menunjukkan bahwa **LCOC, dan SMPK**, dapat memberikan kontribusi sebesar 80,1% terhadap **Pencapaian Perusahaan** sedangkan sisanya sebesar 19,9% merupakan pengaruh dari faktor lain.

Karena model regresi linier yang digunakan sudah tepat berdasarkan pengujian Anova, maka dilanjutkan dengan uji t untuk mendapatkan koefisien regresi dan pengujian signifikansinya. Hasil pengolahan data untuk uji t dengan menggunakan SPSS versi 11,5 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV. 9

*Uji t* Pengaruh LCOC SMPK terhadap Pencapaian Perusahaan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.825	.932		4.104	.000
	LCOC	.104	.016	.422	6.561	.000
	SMPK	.358	.042	.544	8.450	.000

a. Dependent Variable: PEN-PERS

Sumber (Data olahan)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai t-hitung yang diperoleh untuk kedua variabel bebas adalah 6,561; dan 8,450; dengan nilai signifikansi (Sig.) yang diperoleh jauh lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang ditentukan yaitu sebesar 0,05.

Dengan hasil ini keputusan yang diambil adalah menolak  $H_0$  yang berarti bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan dari **LCOC dan SMPK, terhadap Pencapaian Perusahaan**. Berdasarkan tabel di atas, persamaan regresi linier yang diperoleh adalah :

$$Y = 3,825 + 0,104 \text{ LCOC} + 0,358 \text{ SMPK}$$

Sebagaimana dijabarkan dalam Bab-bab terdahulu LCOC di argumentasikan memiliki pengaruh terhadap pencapaian perusahaan. Beberapa pendapat ahli dan juga data observasi penelitian ini mengarahkan kesimpulan yang mendukung analisis data primer sebagaimana diuraikan diatas. Pengaruh sebesar 80,1% yang merupakan tingkat persepsi responden dapat pula dihubungkan pada hasil observasi perubahan pendekatan dan proses SMPK PT. PAI akibat implementasi LCOC yang pada akhirnya merubah pola pencapaian sasaran akhir atau pencapaian perusahaan termasuk peningkatan kuantitas produksi secara keseluruhan dan pengembangan usaha yang terjadi selama masa lima tahun terakhir.

Secara umum teori yang menyatakan bahwa organisasi sangat terpengaruh oleh lingkungannya dan bahwa organisasi adalah suatu sistem

terbuka, sekali lagi dapat dimaknai argumentasinya melalui penelitian ini, Robbins (1994:225) mengutarakan:

Tema umum dalam teori organisasi adalah bahwa organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya agar mereka dapat mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya. Dalam pengertian sistem terbuka, kita dapat membayangkan organisasi sebagai pengembang mekanisme pemantauan dan umpan balik untuk mengidentifikasi dan mengikuti lingkungan mereka, mengindera perubahan dalam lingkungan tersebut, dan membuat penyesuaian yang tepat jika dibutuhkan

Sementara itu secara lebih spesifik berkaitan dengan hasil penelitian ini LCOC yang merepresentasikan lingkungan luar organisasi dapat dilihat pengaruhnya terhadap sub-sistem MSDM yaitu SMPK. Melalui pengamatan sistem di PT PAI dan konsepsi sistem pelatihan kerja pengaruh LCOC terhadap SMPK dapat di golongkan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung atau pengaruh seketika dimana saat LCOC diterapkan PT PAI diminta untuk segera dapat menunjukkan perubahan (*change*) dalam waktu ukur yang relatif singkat. Diantara pengaruh langsung ini misalnya PT PAI diharuskan untuk dapat melaksanakan pelatihan pelatihan kerja untuk subjek-subjek tertentu seperti pelatihan mengenai hak-hak dasar pekerja (gaji, waktu kerja, hak berserikat dan sebagainya) dan mengimplemenatsikan metode pengawasan efektifitas pelatihan kerja melalui jumlah kehadiran dan frekuensi pelatihan tertentu.
2. Pengaruh tidak langsung atau pengaruh yang terjadi secara perlahan dan waktu yang lebih panjang setelah secara perlahan atas pengaruh penerapan LCOC PT PAI kemudian belajar atau terpengaruh untuk merubah sistem SMPK-nya agar menjadi sistem yang lebih efektif. Dari hasil observasi objek terlihat perubahan yang signifikan atas SMPK PT PAI dari pelatihan kerja seadanya melalui permintaan (*workplace training on demand*) ke sistem pelatihan yang baik dan sesuai dengan konsepsi fungsi pengembangan karyawan yang benar. Indikasi akan hal ini dapat dilihat dari hal-hal antara lain:

- a. Terdapat komitmen yang kuat dari pucuk pimpinan atas inisiatif pelatihan kerja
- b. Terdapat kebijakan, procedure dan petunjuk pelaksanaan yang terstadarisasi
- c. Implementasi proses pelatihan yang benar melalui konsep *plan, do, check, act* dimana setiap keputusan untuk melaksanakan suatu program pelatihan dimulai dari perencanaan dan melalui proses berputar dijeda dengan proses evaluasi.
- d. Terdapat sarana pendukung implementasi SMPK yang baik seperti terdapatnya divisi dengan tim khusus (*Training and Development Division*) yang menorganisir dan koordinir segala kegiatan pelatihan kerja di PT PAI, tersedianya alat dan ruangan serta tim pengajar/pelatih (*trainer*) dan lain-lain.

