

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang)

Aryo Teguh Pribadi
Djamhur Hamid
Mochammad Djudi Mukzam
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel metode diklat (X_1) dan variabel materi diklat (X_2) secara simultan terhadap kemampuan kerja (X_3) dan kinerja karyawan (X_4). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 80 karyawan. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling* (populasi dianggap berstrata secara proporsional). Berdasarkan hasil analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*) menunjukkan nilai signifikansi, yaitu $0,000 < 0,05$ (α) dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.565. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan (X_4) dipengaruhi sebesar 56.5% oleh metode diklat (X_1), materi diklat (X_2) dan kemampuan kerja (X_3), sedangkan sisanya sebesar 43.5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara metode diklat (X_1), materi diklat (X_2), dan kemampuan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (X_4). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara metode diklat, materi diklat, kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara bersama-sama atau simultan terbukti dan dapat diterima.*

Kata kunci : *Metode Diklat, Materi Diklat, Kemampuan Kerja, Kinerja Karyawan*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan yang semakin cepat dan persaingan yang semakin ketat menuntut setiap organisasi mampu menghadapi tantangan global, khususnya kompetisi dan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya. Kompetensi SDM sangat dibutuhkan apabila suatu organisasi ingin tetap eksis di tengah persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan apabila berjalan atau tidaknya suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh seberapa tinggi kualitas kinerja SDM dan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya eksternal secara maksimal.

Organisasi harus mempersiapkan diri agar tidak menemui berbagai kendala yang dapat menghambat produktivitasnya dalam

menghadapi persaingan tersebut. Organisasi juga harus berupaya semaksimal mungkin untuk menghindari kendala yang semakin kompleks dengan tingkat variasi, intensitas, dan cakupan yang mungkin belum pernah ditemui yang dapat merugikan organisasi. Oleh karena itu, organisasi seringkali mencoba untuk mempersiapkan kualitas manajemen dan kualitas SDM agar menjadi lebih tangguh dan sanggup bekerja dengan cara-cara baru, memiliki kecakapan tinggi, serta memiliki kualitas kerja yang handal.

Kualitas SDM sebuah organisasi merupakan salah satu faktor utama baik atau buruknya organisasi. Jika SDM lemah, maka perkembangan organisasi dapat terhambat dan produktivitasnya menjadi terbatas sehingga organisasi tidak mampu bersaing, baik dalam skala lokal,

regional, maupun global. Organisasi menempuh berbagai cara untuk mendapatkan SDM yang memiliki kualitas tinggi, etos kerja produktif, keterampilan dan kreativitas, profesionalisme, disiplin, serta mampu menguasai dan mengembangkan teknologi. Salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan bagi SDM-nya.

Pelatihan bagi organisasi dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, sedangkan pelatihan bagi karyawan dilakukan untuk meningkatkan kinerja karena setiap manusia perlu belajar dan berlatih agar memiliki kompetensi dan kemampuan yang memadai dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Mangkunegara (2003:61) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari sudut pandang inilah tampak arti penting program pelatihan dan pendidikan bagi karyawan karena karyawan akan merasa adanya perhatian dari organisasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi menghasilkan kompetensi manusia, tetapi juga bagaimana organisasi memberikan dukungan atas kemampuan yang dimiliki para karyawan dalam bekerja. Dukungan perusahaan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan menjadi hal penting mengingat lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal selalu mengalami perubahan berkelanjutan. Kemampuan bekerja mutlak dimiliki oleh karyawan sehingga aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya kemampuan kerja karyawan ditentukan dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, dan kemampuan sikap. Beberapa indikasi kemampuan kerja tersebut dapat

menunjukkan adanya kemampuan kerja secara keseluruhan, dimana kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dapat menunjukkan tingkat kemampuan kerja yang dimiliki. Kemampuan kerja yang dimiliki karyawan mencerminkan kinerja yang akan dihasilkan karyawan tersebut.

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi setiap karyawan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan di perusahaannya. Kemampuan kerja para karyawan dianggap penting sehingga pimpinan perlu memahami sifat yang dimiliki oleh pegawai. Melalui usaha tersebut, maka dapat tercipta suasana kerja yang lebih tepat bagi usaha meningkatkan kinerja para pegawai.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa untuk mencapai kinerja yang bagus diperlukan adanya program Diklat untuk meningkatkan kemampuan dari setiap karyawan. Hal ini terjadi pula pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang, tempat dimana penelitian ini dilaksanakan. Para karyawan akan dapat meningkatkan kinerja mereka dengan adanya program diklat dalam bekerja yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja yang mereka miliki. Apabila karyawan hanya mempunyai kemampuan kerja atau hanya mempunyai kemampuan kerja tanpa adanya program diklat, maka karyawan tidak dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Hal ini disebabkan antara program diklat dan kemampuan kerja memiliki ikatan yang sangat erat terhadap kinerja mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh secara signifikan antara metode diklat (X_1), materi diklat (X_2) terhadap kemampuan kerja (X_3) pada PDAM Kota Malang, untuk menjelaskan pengaruh secara signifikan antara metode diklat (X_1) dan materi diklat (X_2) terhadap kinerja karyawan (X_4) pada PDAM Kota Malang, dan untuk menjelaskan pengaruh secara signifikan antara kemampuan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (X_4) pada PDAM Kota Malang.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pendidikan dan Pelatihan

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang asing, maka perlu mempelajari dahulu cara mengerjakan pekerjaan itu. Tidak ada seseorang yang mampu melaksanakan suatu tugas dengan baik apabila tidak mempelajari terlebih dahulu, bahkan apabila pekerjaan itu nampak mudah, misalnya mengetik surat. Orang yang belum memiliki pengalaman akan mengalami kesukaran dalam melaksanakannya. Jadi, pendidikan dan pelatihan sangat perlu.

Pelatihan menurut Dessler (2004:217) adalah sebuah proses belajar dan studi-studi memperlihatkan beberapa hal yang biasa anda lakukan untuk meningkatkan proses belajar. Rulianto dan Nurtjahjani (1996:16) mengartikan serupa mengenai pelatihan yaitu suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan, dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut Purnomo (1982:76) yang dimaksud dengan pendidikan adalah suatu pembinaan dalam proses pengembangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan-kemampuan dasar yang ada padanya. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pendidikan dan pelatihan merupakan pedoman dalam penyusunan program pendidikan dan pelatihan dalam pelaksanaan dan pengawasan.

2.2 Metode Pendidikan dan Pelatihan

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam proses pendidikan dan pelatihan perusahaan. Program pendidikan dan pelatihan ditetapkan oleh penanggungjawab

pendidikan dan pelatihan, yaitu manajer personalia. Dalam proses pendidikan dan pelatihan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu kelompok serta mendapat saran, ide, atau kritik yang bersifat konstruktif agar lebih baik. Metode pendidikan dan pelatihan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai. Pendidikan dan pelatihan kerja yang dipilih hendaknya sesuai dengan pekerjaan yang diterima karyawan sebagai peserta pendidikan dan pelatihan. Menurut Handoko (2001 : 110-114) ada 2 kategori pokok metode latihan dan pengembangan, yaitu metode praktis (*on the job training*) dan metode simulasi (*off the job training*).

2.3 Materi Pendidikan dan Pelatihan

Pemilihan materi (isi program pendidikan dan pelatihan) yang tepat merupakan unsur penting dalam pencapaian tujuan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien. Pemilihan materi ini harus mempertimbangkan banyak hal, seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai dan pekerjaan yang akan dihadapi. Handoko (2001:109) menyatakan bahwa isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai ketrampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta.

Mangkunegara (2003:51) menyatakan bahwa materi pelatihan dan pendidikan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan. Berdasarkan pendapat di atas diketahui bahwa pentingnya penentuan materi pendidikan dan pelatihan yang memperhatikan kesesuaian pekerjaan, pendidikan, ketentuan dan alokasi waktu pendidikan dan pelatihan sehingga tujuan pendidikan dan pelatihan dapat dicapai.

2.4 Kemampuan Kerja

Memperoleh SDM yang unggul dan profesional untuk dapat bersaing di era globalisasi sekarang ini merupakan suatu persoalan yang tidak mudah bagi suatu organisasi atau perusahaan. Robbins dan Judge (2008:57) menjelaskan bahwa kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Menurut Hasibuan (2003:110), kecakapan (*ability*) adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Sementara itu, Handoko (2001:117) memberikan definisi kemampuan sebagai faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Contoh-contoh kemampuan kerja menurut Hamalik (2005:12) antara lain:

- a) Kemampuan membentuk dan membina hubungan antar perorangan atau personal dan organisasi.
- b) Kemampuan menyesuaikan diri dengan keseluruhan lingkungan kerja.
- c) Pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.
- d) Kebiasaan, pikiran, dan tindakan serta sikap dalam pekerjaan.

2.5 Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja karyawan sangat dibutuhkan perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja karyawan tidak terlepas dari adanya manajemen dalam menciptakan kepuasan kerja. Setiap manusia pasti ingin mencapai keberhasilan dalam meningkatkan taraf hidupnya sehingga bisa diharapkan dalam dirinya akan muncul keinginan untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Dharma (1991:1) menjelaskan prestasi kerja atau kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Menurut

Mangkunegara dalam Nasrudin (2010:239) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.6 Hipotesis

- H₁ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara metode diklat (X₁) terhadap kemampuan kerja (X₃) pada PDAM Kota Malang.
- H₂ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara materi diklat (X₂) terhadap kemampuan kerja (X₃) pada PDAM Kota Malang.
- H₃ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara metode diklat (X₁) terhadap kinerja karyawan (X₄) pada PDAM Kota Malang.
- H₄ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara materi diklat (X₂) terhadap kinerja karyawan (X₄) pada PDAM Kota Malang.
- H₅ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja (X₃) terhadap kinerja karyawan (X₄) pada PDAM Kota Malang.

3. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Pendekatan yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel yang digunakan oleh penulis adalah 80 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial. Langkah-langkah analisis inferensial dalam penelitian ini melibatkan berbagai pengujian data dengan bantuan program SPSS, yaitu sebagai berikut: 1) uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heteroskedastisitas; 2) Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal yang telah dirumuskan atas dasar pertimbangan-pertimbangan teoritis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

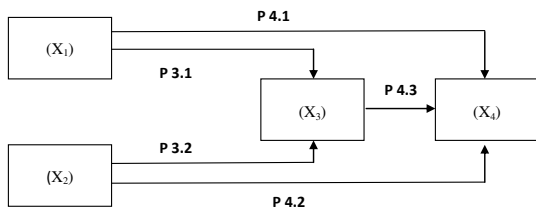
4.1 Analisis Jalur (*Path*)

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh pada suatu hubungan kausal, yang dilakukan dari hasil survei.

4.2 Pengembangan Model Teoritis.

Langkah pengembangan model teoritis penelitian ini dilakukan dengan cara mengeksplorasi secara ilmiah variabel dan hubungan antar variabel melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Berdasarkan hubungan antar variabel, secara teoritis dibuat model dalam bentuk diagram jalur.

Gambar 1. Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian



Gambar di atas dapat pula dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

- $Z_{\text{Kinerja Karyawan}} = \beta_1 Z_{\text{metode diklat}} + \beta_2 Z_{\text{materi diklat}} + \beta_3 Z_{\text{kemampuan kerja}} + \varepsilon_1$
- $Z_{\text{Kemampuan Kerja}} = \beta_4 Z_{\text{metode diklat}} + \beta_5 Z_{\text{materi diklat}} + \varepsilon_2$

4.3 Perhitungan Koefisien Jalur

Perhitungan koefisien *path* menggunakan analisis regresi *standardize* dengan melihat pengaruh secara simultan dan parsial pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah *ordinary least square* (OLS) yaitu metode kuadrat terkecil dihitung dengan menggunakan *software* SPSS versi 15.0.

4.4 Pengaruh X_1, X_2, X_3 terhadap X_4

Hasil uji regresi *standardize* ditunjukkan Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur (*Path*) X_1, X_2, X_3 terhadap X_4

Variabel	Beta	t_{hitung}	Sig t	Keterangan
X_1	0.081	0.673	0.503	Tidak Signifikan
X_2	0.401	2.605	0.011	Signifikan
X_3	0.314	2.186	0.032	Signifikan
$t_{\text{tabel}} = 1.991$				
R Square = 0.565				

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Dari Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa :

- Nilai R Square sebesar 0.565 atau 56.5%. Artinya, kinerja karyawan (X_4) dipengaruhi sebesar 56.5% oleh metode diklat (X_1), materi diklat (X_2) dan kemampuan kerja (X_3), sedangkan sisanya sebesar 43.5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti.
- Persamaan regresi *standardize*:
 $Z_{X_4} = 0.081Z_{X_1} + 0.401Z_{X_2} + 0.314Z_{X_3}$
- Nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa :
 - Variabel metode diklat (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0.673 dengan probabilitas sebesar 0.503. Karena $|t_{\text{hitung}}| < t_{\text{tabel}}$ ($0.673 < 1.991$) atau $\text{sig } t > 5\%$ ($0.503 > 0.05$), maka variabel X_1 (metode diklat) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X_4).
 - Variabel materi diklat (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.605 dengan probabilitas sebesar 0.011. Karena $|t_{\text{hitung}}| > t_{\text{tabel}}$ ($2.605 > 1.991$) atau $\text{sig } t < 5\%$ ($0.011 < 0.05$), maka variabel X_2 (materi diklat) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X_4).
 - Variabel Kemampuan Kerja (X_3) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.186 dengan probabilitas sebesar 0.032. Karena $|t_{\text{hitung}}| > t_{\text{tabel}}$ ($2.186 > 1.991$) atau $\text{sig } t < 5\%$ ($0.032 < 0.05$) maka variabel X_3 (kemampuan kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (X_4).

4.5 Pengaruh X₁ dan X₂ terhadap X₃

Hasil uji regresi *standardize* ditunjukkan Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Jalur(Path) X₁ dan X₂ terhadap X₃

Variabel	Beta	t	Sig t	Keterangan
X ₁	0.189	2.039	0.045	Signifikan
X ₂	0.698	7.547	0.000	Signifikan
t _{tabel}	=	1.991		
R Square	=	0.723		

Sumber: Data Primer (diolah), 2013.

Dari tabel 2 dapat disimpulkan bahwa :

- Nilai R Square sebesar 0.723 atau 72.3%. Artinya, kemampuan kerja (X₃) dipengaruhi sebesar 72.3% oleh metode diklat (X₁) dan materi diklat (X₂), sedangkan sisanya sebesar 27.7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti.
- Persamaan regresi *standardize*:
 $Z_{X3} = 0.189 Z_{X1} + 0.698 Z_{X2}$
- Nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa :
 - Variabel metode diklat (X₁) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.039 dengan probabilitas sebesar 0.045. Karena |t_{hitung}| > t_{tabel} (2.039 > 1.991) atau sig t < 5% (0.045 < 0.05), maka variabel X₁ (metode diklat) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (X₃).
 - Variabel materi diklat (X₂) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 7.547 dengan probabilitas sebesar 0.000. Karena |t_{hitung}| > t_{tabel} (7.547 > 1.991) atau sig t < 5% (0.000 < 0.05), maka variabel X₂ (materi diklat) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (X₃).

4.6 Interpretasi Jalur(Path)

Berdasarkan kedua persamaan tersebut diperoleh hasil analisis jalur (path) secara keseluruhan yang disajikan pada Gambar 2. Dari Gambar 2 dan penjelasan pada paparan sebelumnya dilakukan pengujian *Goodness of Fit* model

menggunakan koefisien determinasi total. Total keragaman data yang dapat dijelaskan model diukur dengan rumus:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Dimana

$$P^2_{e1} = 1 - R^2_1$$

$$P^2_{e2} = 1 - R^2_2$$

R²₁ adalah *R square* untuk persamaan 1 yaitu sebesar 0.565. R²₂ adalah *R square* untuk persamaan 2 yaitu sebesar 0.723.

$$P^2_{e1} = 1 - 0.565 = 0.435$$

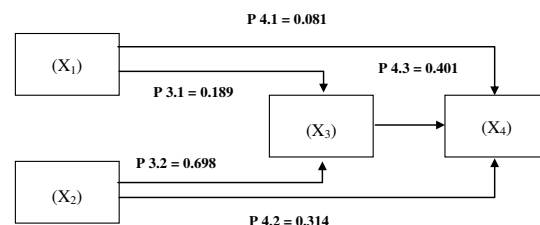
$$P^2_{e2} = 1 - 0.723 = 0.277$$

Sehingga diperoleh koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (0.435 \times 0.277) = 0.879 \text{ atau } 87.9\%$$

Hasil perhitungan R²_m mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut sebesar 87.9% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 87.9% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan 13.1% keragaman sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model).

Gambar 2. Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian



Model pada penelitian ini terbagi atas 5 pengaruh langsung dan 2 pengaruh tidak langsung. Tabel 3 menyajikan hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path	sig.	Keterangan
X ₁	X ₄	0.081	0.503	Tidak Signifikan
X ₂	X ₄	0.401	0.011	Signifikan
X ₃	X ₄	0.314	0.032	Signifikan
X ₁	X ₃	0.189	0.045	Signifikan
X ₂	X ₃	0.698	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer (diolah), 2013

4.7 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung antara metode diklat (X_1) terhadap kinerja karyawan (X_4) melalui kemampuan kerja (X_3) diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara metode diklat (X_1) terhadap kemampuan kerja (X_3) dan pengaruh langsung antara kemampuan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0.189 \times 0.314 = 0.05935$. Dikarenakan pengaruh langsung antara metode diklat (X_1) terhadap kemampuan kerja (X_3) dan pengaruh langsung antara kemampuan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (X_4) signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara metode diklat (X_1) terhadap kinerja karyawan (X_4) melalui kemampuan kerja (X_3) juga signifikan.

Pengaruh tidak langsung antara materi diklat (X_2) terhadap kinerja karyawan (X_4) melalui kemampuan kerja (X_3), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara materi diklat (X_2) terhadap kemampuan kerja (X_3) dan pengaruh langsung antara kemampuan kerja (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0.698 \times 0.314 = 0.21917$. Dikarenakan pengaruh langsung antara materi diklat (X_2) terhadap kemampuan kerja (X_3) dan pengaruh langsung antara kemampuan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (X_4) signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara materi diklat (X_2) terhadap kinerja karyawan (X_4) melalui kemampuan kerja (X_3) juga signifikan.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Perantara	Variabel Terikat	Path	Keterangan
X_1	X_3	X_4	0.05935	Signifikan
X_2	X_3	X_4	0.21917	Signifikan

Sumber: Data Primer (diolah), 2013

4.8 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa konsep pendidikan

dan pelatihan yang terdiri dari metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 di bawah nilai signifikansi yang ditentukan sebesar 5% (0,05). Jadi, pengaruh variabel-variabel bebas berupa metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, dan kemampuan kerja secara bersama sama (simultan) terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Farida Puspita Harti (2009), dimana pengaruh antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan yang secara langsung tidak signifikan.

Adanya pengaruh langsung yang tidak signifikan dari kemampuan kerja terhadap kinerja pada penelitian Farida Puspita Harti (2009) disebabkan, pertama adanya kemampuan di bidang lain yang tidak dapat teruji sehingga kinerja karyawan tidak akan meningkat; kedua, tanpa adanya kemampuan kerja atau kualitas SDM yang bagus walaupun perusahaan mengadakan kegiatan pelatihan bermutu tinggi maka kinerja karyawan tidak akan meningkat; ketiga, adanya pelatihan yang tidak mengenai atau tepat sasaran di bidang penempatan kerja. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang penulis teliti, dimana pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan PDAM kota Malang sangat memfokuskan pada peningkatan kemampuan dari individu (karyawan) tersebut.

Pada penelitian di PDAM kota Malang, variabel metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 56.5% ($R^2=0.565$). Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lain di luar variabel metode pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan kemampuan kerja sebesar 43.5%. Variabel lain yang dimaksud kemungkinan besar

adalah motivasi. Seperti pendapat yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu, kemampuan dan motivasi. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap sangat erat hubungannya dengan kemampuan kerja. Hal ini dibuktikan dengan variabel kemampuan kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu, pengetahuan, ketrampilan, dan sikap. Secara tidak langsung membuktikan bahwa sikap seorang karyawan sangat mempengaruhi motivasi karyawan itu sendiri. Dengan demikian, secara teori dapat dibuktikan bahwa 43.5% variabel lain adalah motivasi. Dari hasil yang diperoleh juga ditemukan bahwa pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan antara metode diklat terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan metode diklat yang diterapkan pada PDAM kota Malang kurang efektif sehingga metode diklat yang diberikan tidak meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan yang dilakukan terhadap karyawan dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan pendidikan dan pelatihan akan ditunjukkan kesalahan-kesalahan sehingga mereka tidak banyak melakukan kesalahan dalam praktek dan apabila kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar, latihan praktek ini dapat mengurangi kerugian-kerugian yang mungkin timbul. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kualitas SDM dan mutu karyawan dapat dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan, yang mana kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut merupakan salah satu aktivitas manajemen yang menitikberatkan perhatian pada persoalan pengembangan karyawan.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada PDAM kota Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya karyawannya agar mampu

melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan sebaik mungkin sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan menilai tujuan dan sasaran pelatihan baik bagi karyawan maupun bagi instansi, sehingga dapat menunjang perubahan kinerja yang lebih baik. Kemampuan pelatih dalam memberikan materi dan penguasaan materi, serta metode yang dipergunakan juga telah sesuai dan berdampak pada perbaikan kemampuan dan ketrampilan karyawan sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh PDAM kota Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan bertujuan untuk menunjang kemampuan dan kreatifitas SDM (karyawan) yang dimiliki instansi sehingga setiap karyawan dapat bekerja dengan lebih baik. Kinerja karyawan sangat tergantung pada baik buruknya kemampuan SDM perusahaan tersebut. Perbaikan kinerja dapat dicapai dengan baik jika karyawan diberikan pelatihan secara sempurna.

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang terkait dengan aktifitas ekonomi dan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan instansi dalam usaha mencapai tujuan. Jadi, fokus utama dalam program pendidikan dan pelatihan yang diadakan PDAM kota Malang adalah meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan. Secara tidak langsung guna meningkatkan kinerja sangat diperlukan kemampuan dari masing-masing individu. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan karena nilai total lebih besar dari pengaruh langsung sehingga terdapat

pengaruh secara tidak langsung yang signifikan antara metode pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja.

Program pelaksanaan pendidikan dan pelatihan oleh PDAM kota Malang mempunyai tujuan yang bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan, yaitu :

1. Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan dan kemampuan dengan permintaan jabatan.
2. Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.
3. Untuk mempelajari prosedur pekerjaan.
4. Menjalin hubungan dengan rekan kerja, termasuk bawahan dan atasan serta mencocokkan diri terhadap cara perusahaan dalam melaksanakan sesuatu.
5. Membeikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana pekerjaan mereka sejalan dengan keseluruhan organisasi.

Manfaat pendidikan dan pelatihan akan segera dirasakan oleh instansi apabila pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berjalan sesuai rencana. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, menjamin tersedianya tenaga kerja yang mempunyai keahlian dan berfikir secara kritis. Di samping itu, karyawan akan berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja lebih efisien dan efektif.

Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sangat penting untuk diterapkan dalam suatu instansi. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan karyawan akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan

dan pengetahuan. Jadi, perusahaan yang ingin berkembang harus memberikan perhatian yang besar atas pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk mengembangkan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan kerja dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas. Selain itu, juga untuk menutup kesenjangan antara kemampuan kerja karyawan dengan tuntutan pekerjaan sehingga akan tercapai suatu kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Materi pendidikan dan pelatihan merupakan hal penting. Materi yang digunakan dalam pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pelatihan agar mencapai sasaran. Bahan atau materi pelatihan, yaitu bahan atau materi tulisan yang akan disajikan dalam pelatihan. Bahan atau materi disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari. Penulisan harus memperhatikan faktor tujuan, tingkatan kognisi peserta pelatihan, harapan lembaga penyelenggara pelatihan, dan lama pelatihan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara metode diklat (X_1) terhadap kinerja karyawan (X_4) pada PDAM kota Malang. Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara materi diklat (X_2) terhadap kinerja karyawan (X_4) pada PDAM kota Malang. Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara kemampuan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (X_4) pada PDAM kota Malang.

Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara metode diklat (X_1) terhadap kemampuan kerja (X_3) pada PDAM kota Malang. Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh langsung dan signifikan

antara materi diklat (X_1) terhadap kemampuan kerja (X_3) pada PDAM kota Malang. Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh tidak langsung antara metode diklat (X_1) terhadap kinerja karyawan (X_4) yang melalui kemampuan kerja (X_3) yang juga signifikan pada PDAM kota Malang. Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat pengaruh tidak langsung antara materi diklat (X_2) terhadap kinerja karyawan (X_4) yang melalui kemampuan kerja (X_3) yang juga signifikan pada PDAM kota Malang.

5.2 Saran

Pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan harus dipertahankan, apabila memungkinkan perlu ditingkatkan lagi. Mengingat variabel metode pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, maka perlu melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang lebih optimal sesuai dengan kebutuhan instansi. Pihak perusahaan harus memperhatikan mengenai perihal pendidikan dan pelatihan karena faktor utama bagi karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan kinerjanya, tetapi diharapkan perusahaan tetap memperhatikan nilai dan kualitas agar dapat menjadikan karyawannya sebagai sumber daya yang handal sehingga kemampuan dan kinerjanya menjadi lebih baik dari tahun ke tahun.

Pengikutsertaan program pelatihan bagi karyawan hendaknya rutin dilakukan setiap tahun, tidak hanya diadakan secara temporer saja melainkan jenis pelatihan yang beragam tersebut lebih efektif jika ada beberapa pelatihan yang diadakan secara rutin. Lamanya masa kerja masing-masing karyawan PDAM kota Malang juga bisa dijadikan acuan untuk mengikutsertakan karyawan tersebut dalam pendidikan dan pelatihan yang akan diselenggarakan. Pada setiap devisi, setiap karyawan yang masa kerjanya kurang dari 10 tahun sangat baik apabila sering mengikuti pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu..2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT. Refita Aditama.
- , .2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Nasrudin, Endin. 2010. *Psikologi Manajemen*. Jakarta : CV. Pustaka Setia.
- Purnomo, Hadi. 1982. *Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua belas. Jakarta : Salemba Empat.
- Rulirianto dan Nurjahyani, Fulchiss. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Malang : PSAP Politeknik Universitas Brawijaya.