

# **PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN**

**(Studi pada karyawan AUTO 2000 Malang-Sutoyo bagian divisi service)**

Eriza Violananda Ekarendyka  
Hamidah Nayati Utami  
Heru Susilo  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh on the job training terhadap kemampuan kerja karyawan, pengaruh off the job training terhadap kemampuan kerja karyawan, pengaruh on the job training terhadap kinerja karyawan, pengaruh off the job training terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di AUTO 2000 Malang-Sutoyo khususnya bagian divisi service. Penelitian ini menggunakan metode penjelasan (explanatory research). Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis terdapat pengaruh yang signifikan on the job training terhadap kemampuan kerja sebesar 0,029. Terdapat pengaruh yang signifikan off the job training terhadap kemampuan kerja sebesar 0,014. Dapat dilihat pula terdapat pengaruh yang signifikan on the job training terhadap kinerja karyawan sebesar 0,02. Pada off the job training terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang signifikan sebesar 0,015 dan kemampuan kerja terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan yang ditentukan yaitu sebesar 0,05. Kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan off the job training terhadap kinerja karyawan, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Hal ini berarti off the job training mampu menaikkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan.*

**Kata kunci :** *on the job training, off the job training, kemampuan kerja, kinerja karyawan*

## **1. PENDAHULUAN**

Dalam setiap perusahaan pasti terdapat berbagai macam bagian penting yang dapat menunjang berlangsungnya kegiatan perusahaan dan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu bagian penting yang terdapat dalam perusahaan tersebut adalah sumber daya manusia (SDM). Proses manajemen SDM merupakan hal yang akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika SDM dalam perusahaan dapat dikelola dengan baik, maka akan lebih mudah dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Semua organisasi apapun

jenis, ukuran, fungsi maupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia sehingga pengelolaan SDM sangat penting bagi perusahaan.

Kemampuan SDM harus menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Peningkatan kemampuan SDM sebagai tenaga perencana dan pelaksana salah satunya dapat dilakukan dengan mengadakan program pelatihan. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin (Handoko, 2001:104).

Perusahaan diharapkan mampu menyediakan dan membentuk tenaga kerja yang terampil dan berkompoten dalam

melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang semakin menuntut keterampilan kerja yang tinggi. Karyawan perlu diberi pelatihan agar karyawan dapat menguasai bidang pekerjaan mereka dengan baik yang pada akhirnya pelatihan tersebut akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Pelatihan merupakan cara yang sering digunakan untuk meningkatkan kompetensi yang diikuti adanya timbal balik yang dapat menumbuhkan kemampuan. Kemampuan tersebut ditempatkan pada tempat yang tepat dan diikuti dengan adanya kesempatan-kesempatan untuk mendukungnya sehingga kemampuan sangat mempengaruhi kinerja. Rivai (2004:309) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

AUTO 2000 Malang-Sutoyo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif di bawah naungan Astra International. Berdiri sebagai perusahaan yang bertaraf internasional, AUTO 2000 diharapkan mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Pelayanan yang diberikan tidak hanya pada penjualan mobil dan suku cadang saja, tetapi juga mengutamakan pelayanan pada *service* kendaraan. Untuk memberikan pelayanan yang terbaik, semua karyawan diberi pelatihan terutama pada divisi *service* yang melakukan *service* langsung pada kendaraan. Pada divisi ini seluruh karyawan diberi pelatihan agar dapat melakukan *service* pada mobil yang masuk dengan baik dan benar. Pelatihan yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh AUTO 2000 dan diberikan secara *on the job* dan *off the job*.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa pelatihan berhubungan erat dengan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan yang akan menjadikan karyawan lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *on the job training* (X1) terhadap kemampuan kerja karyawan (Y<sub>1</sub>), menjelaskan pengaruh *off the job training* (X2) terhadap kemampuan kerja karyawan (Y<sub>1</sub>), menjelaskan pengaruh *on the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>), menjelaskan pengaruh *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>), dan menjelaskan pengaruh kemampuan kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Pelatihan

Pelatihan akan memberikan berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk mengerjakan tanggungjawab lebih besar yang diberikan pada waktu yang akan datang. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi atau perusahaan dan individu dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi negara. Lebih mudah manfaat-manfaat pelatihan dapat dijabarkan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam SDM.

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki *performance* pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya atas suatu pekerjaan tertentu yang ada kaitannya dengan pekerjaannya (Gomes, 2002:197). Menurut Marihot (2002:168), pelatihan didefinisikan sebagai suatu upaya yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*) pegawai. Oleh karena itu, pelatihan sering dipakai sebagai solusi atas persoalan kinerja organisasi.

### 2.2 *On the job training* (OJT)

Menurut Handoko (2007:110), teknik-teknik *on the job* merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih berpengalaman (biasanya karyawan lain). Macam teknik yang biasa

digunakan dalam praktek adalah (Handoko, 2007:112) :

1. Rotasi Jabatan  
Memberikan karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
2. Latihan Instruksi Pekerjaan  
Petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
3. Magang (*Apprenticeships*)  
Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off the job*.
4. *Coaching*  
Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.
5. Penugasan Sementara  
Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

### 2.3 Off the job training

*Off the job training* dibedakan menjadi dua (Handoko, 2007:110), yaitu:

- 1) Metode-metode Simulasi  
Melalui pendekatan ini, karyawan peserta latihan representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah metode studi kasus, *role playing*, *business games*, *vestibule training*, *laboratory training*, dan program-program pengembangan eksekutif

### 2) Teknik-teknik Presentasi Informasi

- a. Kuliah  
Kuliah merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung tergantung pada komunikasi, bukan *modeling*.
- b. Presentasi Video  
Presentasi TV, film, slides dan sejenisnya serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.
- c. Metode Konferensi  
Metode ini berbentuk kelas seminar di perguruan tinggi sebagai pengganti metode kuliah. Tujuannya untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan berorientasi pada diskusi tentang masalah yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. *Programmed Instruction*  
Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan memperinci serangkaian langkah sebagai umpan balik langsung pada penyelesaian tiap langkah.
- e. Studi Sendiri (*Self Study*)  
Teknik ini biasanya menggunakan manual atau modul tertulis dan kaset atau

video tape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

## 2.4 Kemampuan Kerja

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan dasar yang dibutuhkan. SDM yang unggul sangat dibutuhkan perusahaan untuk menghadapi persaingan global yang semakin tinggi. Hasibuan (2001:110) menjelaskan bahwa kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kemampuan kerja adalah kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kemampuan kerja adalah suatu kesanggupan yang dilandasi ketrampilan dan pengetahuan yang didukung sikap kerja serta penerapan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah kapasitas individu untuk melakukan tugas dalam suatu pekerjaan. Variabel kemampuan kerja karyawan mempunyai tiga indikator ukuran, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

## 2.5 Kinerja Karyawan

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu dengan kinerja organisasi atau kinerja perusahaan. Bila kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan lebih baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi. Menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam

rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuannya. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan diukur (Rivai, 2004:309). Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu.

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Diduga ada pengaruh yang signifikan *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kemampuan kerja karyawan ( $Y_1$ ).
- H2 : Diduga ada pengaruh yang signifikan *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kemampuan kerja karyawan ( $Y_1$ ).
- H3 : Diduga ada pengaruh yang signifikan *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).
- H4 : Diduga ada pengaruh yang signifikan *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).
- H5 : Diduga ada pengaruh yang signifikan kemampuan kerja karyawan ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

### 3. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini dilatarbelakangi oleh tujuan awal penelitian, yaitu menjelaskan mengenai pengaruh variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Teknik analisis yang digunakan adalah :

1. Analisis deskriptif  
Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dan distribusi item-item dari masing-masing variabel. Data yang telah dikumpulkan diolah dan ditabulasikan ke dalam tabel, kemudian pembahasan data disajikan ke dalam bentuk angka atau presentase
2. Analisis Inferensial  
Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dan uji t.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Pertama ( $X_1, X_2$ terhadap $Y_1$ )

Untuk mengetahui pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan kerja secara langsung dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_1 = P_{11}X_1 + P_{12}X_2 + \epsilon_1$$

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur Model Pertama ( $X_1, X_2$  terhadap  $Y_1$ )

Variabel bebas	Standardized coefficients (beta)	r parsial	t	Sig	Keterangan
Constant			10,708	0,000	
<i>On the job training</i>	0,285	0,277	2,230	0,029	Signifikan
<i>Off the job training</i>	0,325	0,189	2,542	0,014	Signifikan
Variabel terikat : kemampuan kerja					
Multiple R	=	0,532			
R square ( $R^2$ )	=	0,283			
t tabel	=	2,000			
SEE	=	0,3477			
$\alpha$	=	0,05			

Sumber : Data diolah (2013)

#### 4.2 Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Kedua ( $X_1, X_2, Y_1$ terhadap $Y_2$ )

Untuk mengetahui pengaruh *on the job training*, *off the job training* dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_2 = P_{21}X_1 + P_{22}X_2 + P_{23}X_3 + \epsilon_2$$

Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Model Kedua ( $X_1, X_2, Y_1$  terhadap  $Y_2$ )

Variabel bebas	Standardized coefficients (beta)	r partial	t	Sig	Keterangan
Constant			-1,124	0,265	
<i>On the job training</i>	0,242	0,390	3,249	0,002	Signifikan
<i>Off the job training</i>	0,189	0,309	2,499	0,015	Signifikan
Kemampuan kerja	0,623	0,746	8,602	0,000	Signifikan
Variabel terikat : Kinerja karyawan					
Multiple R	=	0,882			
R square ( $R^2$ )	=	0,778			
t tabel	=	2,000			
SEE	=	0,2419			
$\alpha$	=	0,05			

Sumber : Data diolah (2013)

#### 4.3 Pengaruh Secara Langsung dan Tak Langsung

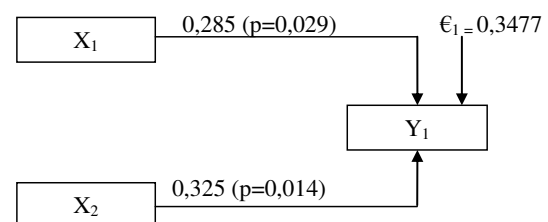
##### 4.3.1 Pengaruh Secara Langsung

Berdasarkan Tabel 1 hasil analisis jalur persamaan regresi model pertama diperoleh koefisien persamaan, yaitu:

$$Y_1 = 0,285X_1 + 0,325X_2 + \epsilon_1$$

$\epsilon_1$  merupakan variabel residu atau variabel yang mempengaruhi  $Y_1$ . Nilai  $\epsilon_1$  dapat dihitung dengan rumus  $\sqrt{1 - R^2}$ . Jika R besar adalah 0,283 maka  $\epsilon_1 = \sqrt{1 - 0,283} = 0,3477$ . Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan model jalurnya, sebagai berikut :

Gambar 1. Model Analisis Jalur Persamaan Pertama



Berdasarkan tabel di atas, maka diketahui terdapat pengaruh secara langsung *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kemampuan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dengan nilai koefisien beta pada variabel *on the job training* ( $X_1$ ) sebesar 0,285. Pengaruh secara langsung *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kemampuan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dengan nilai koefisien beta pada variabel *off the job training* ( $X_2$ ) sebesar 0,325. Tingkat signifikansi pengaruh variabel *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap variabel kemampuan kerja karyawan secara statistik diuji dengan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel *on the job training* ( $X_1$ ) secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 2,230 dan nilai signifikansi t  $0,029 < 0,05$ . Dengan demikian, secara statistik  $H_0$  ditolak. Artinya, hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan ada pengaruh signifikan *on the job training* ( $X_1$ ), terhadap kemampuan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat dibuktikan kebenarannya. Jadi, hipotesis tersebut dapat diterima.

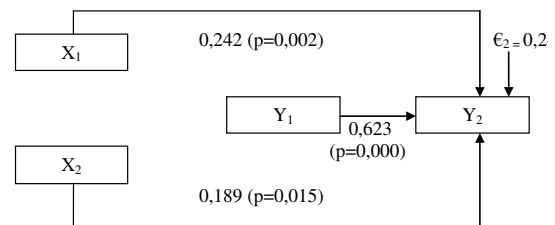
Tingkat signifikansi pengaruh variabel *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap variabel kemampuan kerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel *off the job training* ( $X_2$ ) secara statistik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 2,542 dan nilai signifikansi t  $0,014 < 0,05$ . Dengan demikian, secara statistik  $H_0$  ditolak. Artinya hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan ada pengaruh signifikan *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kemampuan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat dibuktikan kebenarannya. Jadi, hipotesis tersebut dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 2 hasil analisis jalur persamaan regresi model kedua diperoleh koefisien persamaan, yaitu :

$Y_2 = 0,242X_1 + 0,189X_2 + 0,623Y_1 + \epsilon_2$   
 $\epsilon_2$  merupakan variabel residu atau variabel yang mempengaruhi  $Y_1$ . Nilai  $\epsilon_2$  dapat dihitung dengan rumus  $\sqrt{1 - R^2}$ . Jika R

besar adalah 0,778 maka  $\epsilon_2 = \sqrt{1} - 0,778 = 0,2419$ . Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan model jalurnya sebagai berikut :

Gambar 2. Model Analisis Jalur Persamaan Kedua



Berdasarkan tabel di atas, maka diketahui terdapat pengaruh secara langsung *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dengan nilai koefisien beta pada variabel *on the job training* ( $X_1$ ) sebesar 0,242. Pengaruh secara langsung *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dengan nilai koefisien beta pada variabel *off the job training* ( $X_2$ ) sebesar 0,189. Pengaruh secara langsung kemampuan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dengan nilai koefisien beta pada variabel kemampuan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,623.

Tingkat signifikansi pengaruh variabel *on the job training* terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel *on the job training* secara statistik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 3,249 dan nilai signifikansi t  $0,002 < 0,05$ . Dengan demikian, secara statistik  $H_0$  ditolak. Artinya hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan pengaruh yang signifikan *on the job training* ( $X_1$ ), terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dapat dibuktikan kebenarannya. Jadi, hipotesis tersebut dapat diterima.

Tingkat signifikansi pengaruh variabel *off the job training* terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel *off the job training*

secara statistik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 2,499 dan nilai signifikansi  $t$   $0,015 < 0,05$ . Dengan demikian, secara statistik  $H_0$  ditolak. Artinya hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dapat dibuktikan kebenarannya. Jadi, hipotesis tersebut dapat diterima.

Tingkat signifikansi pengaruh variabel kemampuan kerja terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan uji t. Berdasarkan hasil uji t, diketahui variabel kemampuan kerja secara statistik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung sebesar 8,602 dan nilai signifikansi  $t$   $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian, secara statistik  $H_0$  ditolak. Artinya, hipotesis kelima ( $H_5$ ) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan kemampuan kerja karyawan ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dapat dibuktikan kebenarannya. Jadi, hipotesis tersebut dapat diterima.

### 4.3.2 Pengaruh Secara Tak Langsung

Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kemampuan kerja ( $Y_1$ ). Besar pengaruh tidak langsung sebesar  $0,285 \times 0,623 = 0,178$ . Hubungan *on the job training* terhadap kinerja karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,242 dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung, yaitu sebesar 0,178. Besar pengaruh tidak langsung antara *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kemampuan kerja ( $Y_1$ ) adalah sebesar  $0,325 \times 0,623 = 0,202$ . Hubungan *off the job training* terhadap kinerja karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara tidak langsung, yaitu sebesar 0,202 dibandingkan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,189.

Analisis atas pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total

digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara konstruk, baik pengaruh langsung, tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total adalah efek dari berbagai hubungan. Hasil pengujian model di atas menunjukkan efek langsung, efek tidak langsung dan efek total. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan *off the job training* terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Hal ini berarti *off the job training* akan mampu menaikkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan.

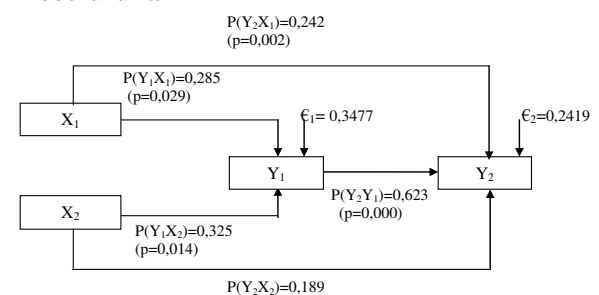
Tabel 3. Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur

No	Jalur	Langsung	Tidak langsung	Total
1	$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,242	Melalui kemampuan kerja $0,285 \times 0,623 = 0,178$	0,420
2	$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,189	Melalui kemampuan kerja $0,325 \times 0,623 = 0,202$	0,391

Sumber : Data primer diolah, 2013

Model akhir dari analisis jalur. baik persamaan regresi jalur pertama maupun persamaan regresi jalur kedua, yaitu :

Gambar 3. Model Analisis Jalur Keseluruhan



Keterangan

P : Koefisien Jalur

p : Probabilitas

$\epsilon_{1,2}$  : Variabel Residu

#### 4.4 Uji Hipotesis

##### 4.4.1 Persamaan Analisis Jalur Pertama

Persamaan regresi model pertama diatas dapat digunakan untuk menguji dua hipotesis, yaitu hipotesis pertama dan hipotesis kedua. Hasil uji hipotesis tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,029$  yang lebih kecil dari  $0,05$ . Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kemampuan kerja ( $Y_1$ ).

b. Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,014$  yang lebih kecil dari  $0,05$ . Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kemampuan kerja ( $Y_1$ ).

##### 4.4.2 Persamaan Analisis Jalur Kedua

Persamaan regresi model kedua dapat digunakan untuk menguji tiga hipotesis, yaitu hipotesis ketiga, hipotesis keempat, dan hipotesis kelima. Hasil uji hipotesis tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,002$  yang lebih kecil dari  $0,05$ . Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *on the job training* ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

b. Uji Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,015$  yang lebih kecil dari  $0,05$ . Kesimpulan yang dapat diambil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *off the job training* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

c. Uji Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima dapat diterima dengan melihat nilai signifikan  $t = 0,000$  yang lebih kecil dari  $0,05$ . Kesimpulan yang dapat diambil

bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

#### 4.5 Pembahasan

##### 4.5.1 Pengaruh *On the job training* terhadap Kemampuan Kerja dan *Off the job training* terhadap Kemampuan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan dikatakan efektif apabila program tersebut mampu menghasilkan perubahan sesuai yang dikehendaki organisasi, terutama perubahan dalam kemampuan karyawan. Pelatihan harus mengandung dua faktor kunci sebagai penentu keberhasilannya agar suatu program pelatihan efektif. Dua faktor kunci tersebut adalah memilih orang yang tepat untuk dididik dan dilatih dan menentukan tujuan program yang tepat. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan kerja.

Faktor pendorong peningkatan kemampuan kerja karyawan dapat diperoleh dengan melakukan pelatihan kerja yang terprogram, menyangkut pelatihan untuk meningkatkan *humanistic skill* (ketrampilan hubungan antar individu, dinamika kelompok, team building), maupun pelatihan yang bersifat *profesional skill* (ketrampilan yang berkaitan dengan teknik-teknik pengambilan keputusan, manajemen konflik, ketrampilan kerja atau operasional) selain pelatihan kerja yang sifatnya orientasi (terutama bagi karyawan baru). Jadi, adanya program pelatihan dapat sesuai dengan program kerja yang akan dikembangkan oleh perusahaan.

*Off the job training* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan perubahan sikap individu dalam perusahaan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya



menjadi lebih baik. Pada dasarnya pelatihan proses mengajarkan keahlian dan pemberian pengetahuan dimana karyawan dapat memperbaiki dan melaksanakan tugasnya dengan baik serta dapat merubah sikap kearah yang lebih baik. Pelatihan bertujuan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan kecakapan karyawan terhadap tuntutan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan atau posisi dalam perusahaan. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah diterapkan sebelumnya. Hal ini sesuai pernyataan Hadipoerwono (1979:76), yaitu bahwa dengan pendidikan dimaksudkan sesuatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia, dimana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan-kemampuan dasar yang ada padanya. Karyawan dapat mempelajari materi pekerjaan dengan lebih cepat dan terarah dengan pelatihan sehingga dapat memecahkan permasalahan pekerjaan dengan lebih efektif. Pelatihan juga bertujuan untuk promosi jabatan dan mengorientasikan karyawan terhadap perusahaan.

#### **4.5.2 Pengaruh *On the job training* terhadap Kinerja Karyawan dan *Off the job training* terhadap Kinerja Karyawan**

*On the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja para karyawan yang dibebankan kepadanya yang dirasa penting untuk dilaksanakan oleh setiap organisasi sehingga karyawan mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya. Seperti pernyataan Haris (2000:342), bahwa ada alasan tentang pokok mengapa pelatihan dan pengembangan dirasakan semakin penting dilaksanakan oleh setiap organisasi. Alasan karena pelatihan adalah proses belajar yang ditimbulkan oleh reaksi tingkah laku seorang karyawan, dalam hubungan

dengan organisasi dan untuk mengurangi tingkat biaya.

*Off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang berhasil adalah pelatihan yang disusun secara cermat dan sesuai rencana berdasarkan metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan bersangkutan untuk masa sekarang dan akan datang. Upaya pengembangan formal yang teraplikasikan dalam bentuk pelatihan ini dilaksanakan oleh setiap perusahaan mengacu pada peningkatan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai agar mampu menciptakan prestasi kerja yang baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pelatihan merupakan salah satu metode pengembangan yang paling efektif dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM. Hal ini menyadari bahwa perusahaan tidak dapat lepas dari lingkungannya yang selalu berubah setiap saat sehingga untuk mempertahankan organisasi harus meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan diharapkan dapat menanggulangi penurunan kinerja karyawan yang diakibatkan oleh kekurangmampuan dalam memahami peralihan teknologi dan perubahan pengetahuan yang semakin ketat. Hal ini sesuai pernyataan Cushway (2002:116), yaitu bahwa secara khusus pelatihan akan digunakan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan individu untuk memperbaiki kinerja.

#### **4.5.3 Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melakukan pekerjaan. Apabila kemampuan karyawan rendah, maka akan menggunakan waktu dan usaha yang lebih besar daripada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu

pekerjaan. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dengan baik. Pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki seseorang karyawan menentukan kesiapan untuk suatu pekerjaan.

#### **4.5.4 Pengaruh Antara *On the job training* dan *Off the job training* terhadap Kinerja Karyawan, Melalui Kemampuan Kerja Karyawan**

*On the job training* dan *off the job training* melalui kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, dengan diberikannya pelatihan secara *on the job* maupun *off the job* mampu meningkatkan kemampuan karyawan. Pengetahuan yang dimiliki karyawan dapat bertambah, karyawan akan lebih terampil, dan secara menyeluruh kemampuan karyawan akan meningkat. Karyawan dengan kemampuan yang meningkat akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan meningkatnya kemampuan karyawan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat karena mereka dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik dan mengurangi resiko terjadinya kecelakaan saat bekerja.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

1. Melalui hasil analisis deskriptif dapat diketahui bahwa *on the job training* yang dimiliki karyawan atau mekanik AUTO 2000 Malang-Sutoyo mempunyai hasil baik dengan rerata mean sebanyak 3,9. Variabel *off the job training* juga mempunyai hasil baik dengan rerata mean sebanyak 3,5. Variabel kemampuan kerja mempunyai hasil tinggi dengan rerata mean sebanyak 4,0. Variabel kinerja karyawan mempunyai hasil tinggi dengan rerata mean sebanyak 3,6.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel *on the job training* terhadap kemampuan kerja dengan nilai signifikan  $t =$

0,029. Variabel *off the job training* mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kemampuan kerja dengan nilai signifikan sebesar 0,014. Nilai probabilitas tersebut dibawah 5 persen ( $p < 0,05$ ) sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Jadi, hipotesis yang menyatakan bahwa variabel *on the job training* dan *off the job training* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja pada AUTO 2000 Malang-Sutoyo dapat diterima.

3. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel *on the job training* terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $t = 0,002$ . Variabel *off the job training* mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $= 0,015$ . Variabel kemampuan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan  $t = 0,000$ . Nilai probabilitas tersebut dibawah 5 persen ( $p < 0,05$ ) sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Jadi, hipotesis yang menyatakan bahwa variabel *on the job training*, *off the job training*, dan kemampuan kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan sebesar 77,8 % ( $R^2 = 0,778$ ) terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lain di luar variabel *on the job training*, *off the job training* dan kemampuan kerja sebesar 22,2 %.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator dalam hubungan *off the job training* terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Hal ini berarti *off the job training* akan mampu menaikkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan.

## 5.2 Saran

Kemampuan kerja hendaknya terus ditingkatkan melalui pelatihan secara berkesinambungan kepada setiap karyawan, yang dapat dilakukan sejak awal penempatan karyawan bekerja agar dapat beradaptasi dalam menghadapi dan mengatasi segala kemungkinan timbulnya berbagai permasalahan. Sebaiknya perusahaan memberikan perhatian lebih pada *off the job training* karena melihat hasil penelitian di atas, mampu lebih meningkatkan kemampuan kerja sehingga mampu lebih meningkatkan kinerja karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan pengembangan penelitian dengan menggunakan variabel bebas yang lain sehingga dapat memberikan pengaruh lebih baik lagi terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cushway, Barry. 1994. *Human Resources Management*. Edisi 2. Kogan Page.
- Hadipoerwono. 1979. *Tata Personalia*. Penerbit Djambatan.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personaliadan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ 2001. *Management*. Bumi Aksara
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.