

# **PENGARUH ON THE JOB TRAINING DAN OFF THE JOB TRAINING TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Tetap PR. Sejahtera Abadi)**

**Erlinda Ragawanti**

**Bambang Swasto S**

**Arik Prasetya**

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

E-mail: [erlinda\\_rgwt@yahoo.com](mailto:erlinda_rgwt@yahoo.com)

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh on the job training dan off the job training terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research. Jumlah sampel dalam penelitian ini 55 karyawan tetap PR. Sejahtera Abadi yang sudah mengikuti pelatihan. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis deskriptif yang diperoleh menunjukkan rata-rata responden menilai bahwa On the Job Training dan Off the Job Training yang dilakukan perusahaan mempunyai frekuensi pelaksanaan yang cukup dan Kinerja Karyawan mempunyai hasil yang cukup baik. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara parsial on the job training mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan off the job training juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta secara simultan variabel On the Job Training dan Off the Job Training mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Kata kunci :** *On the job training, Off the job training, Kinerja karyawan*

## **Abstract**

*This study aims to describe and analyze the effect of on the job training and off the job training on employee performance. This type of research is explanatory research. The number of samples in this study is 55 permanent employees of PR. Sejahtera Abadi who having trained. Analysis of the data used is descriptive analysis and multiple linear regression analysis. Descriptive analysis results showed that the average respondent's answer that on the job training and off the job training the company had done having sufficient frequency and the employee performance have a good results. The results of multiple linear regression analysis showed that partially on the job training has a significant influence on employee performance and off the job training also has a significant influence on employee performance, and as simultaneously on the job training and off the job training has significant influence on employee performance.*

**Keyword :** *On the job training, Off the job training, Employee performance*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama dalam menjalankan sebuah perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk pencapaian tujuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kekayaan perusahaan yang paling berharga dengan segala potensi yang dimilikinya. Suatu perusahaan hanya dapat berjalan dengan baik apabila sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia dapat bekerja secara efektif

dan efisien apabila sumber daya manusia tersebut dapat memanfaatkan keahlian yang dimilikinya secara maksimal.

Pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu aspek yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan, perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Salah satu cara yang dapat

dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia adalah melalui pelatihan sumber daya manusia. Mondy (2008: 210) menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara kemampuan sumber daya manusia dengan kebutuhan yang dikehendaki perusahaan. Dengan adanya kegiatan pelatihan maka diharapkan adanya peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dalam melakukan kegiatan pelatihan, terdapat dua metode yang dapat dilakukan yaitu metode *on the job training* dan *off the job training*. Pemilihan metode pelatihan sumber daya manusia yang tepat akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Pengertian *on the job training* menurut Swasto (2011:67) adalah suatu kegiatan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja ketika menjadi karyawan baru. Sedangkan pengertian *off the job training* menurut Simamora (2006: 320) adalah *off the job training* diselenggarakan dilokasi yang terpisah. Berdasarkan pengertian yang diungkapkan oleh para ahli diatas, maka perbedaan antara *on the job training* dan *off the job training* terdapat pada tempat penyelenggaraan dan materi yang diberikan. Metode pelatihan *on the job training* dilakukan ditempat kerja yang sesungguhnya dan dengan memberikan materi berupa tugas-tugas kepada karyawan untuk dikerjakan. Sedangkan metode pelatihan *off the job training* dilaksanakan diluar tempat kerja dan dengan memberikan materi-materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti melakukan penelitian di PR. Sejahtera Abadi yang terletak di Jl. Wendit Barat No. 60 Komplek Perusahaan Mangliawan, Pakis-Malang. PR. Sejahtera Abadi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi rokok. Produk yang dihasilkan oleh PR. Sejahtera Abadi adalah produk rokok yang dikenal oleh masyarakat dengan merek rokok ARES. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PR. Sejahtera

Abadi ini karena PR. Sejahtera Abadi ini merupakan salah satu perusahaan rokok di kota Malang yang terbilang masih baru namun sudah dapat menghasilkan produk rokok yang berkualitas dengan harga yang kompetitif sehingga banyak diminati oleh masyarakat. Menyadari pentingnya pelatihan kerja untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan maka, peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh *On the job training* dan *Off the job training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PR. Sejahtera Abadi)”**.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pelatihan

Proses pelatihan sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Secara umum pelatihan merupakan kegiatan yang dikaitkan dengan pekerjaan sekarang. Menurut Gomes (2003:197) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau suatu pekerjaan tertentu yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Dalam melaksanakan kegiatan pelatihan sumber daya manusia, perusahaan memiliki tujuan secara umum untuk meningkatkan kemampuan kinerja karyawan yang diharapkan juga dapat berdampak positif guna kemajuan perusahaan atau peningkatan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Tujuan yang diharapkan tersebut harus dirumuskan dengan baik dan jelas dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Menurut Swasto (2011:65) pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan karyawan terhadap berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan masa sekarang. Kegiatan pelatihan memiliki beberapa tujuan diantaranya:

- a. Untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang.
- b. Untuk memenuhi tuntutan jabatan lain.
- c. Untuk memenuhi tuntutan perubahan.

Tujuan dari kegiatan pelatihan tidak hanya dapat memberikan dampak terhadap karyawan yang diberikan pelatihan namun juga berdampak secara tidak langsung terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat memberikan

dampak positif guna mencapai target kerja dan tujuan perusahaan secara umum.

Menurut Swasto (2011:67) teknik-teknik pelatihan dibedakan menjadi:

- a. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*).
- b. Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)

Dalam prakteknya, masing-masing metode pelatihan memiliki cara tersendiri untuk menyampaikan materi guna mencapai tujuan dan memberikan ilmu atau keahlian tambahan bagi karyawan. Masing-masing metode memiliki tujuan umum yang relatif sama yaitu guna mempersiapkan karyawan agar memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan, namun beberapa metode pelatihan juga memiliki tujuan khusus yang secara spesifik merupakan tujuan utama dari metode kegiatan pelatihan tersebut. Untuk lebih memaksimalkan hasil dari kegiatan pelatihan, tidak jarang sebuah perusahaan menggabungkan beberapa metode pelatihan untuk memenuhi kemampuan karyawan yang dibutuhkan dalam perusahaan tersebut. Berikut ini adalah penjabaran dari metode-metode pelatihan karyawan.

### **On The Job Training**

*On the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerjapadawaktu mereka memasuki perusahaan(Swasto, 2011:67).

*On the job training* merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Dalam prakteknya *on the job training* memiliki beberapa metode yang sering digunakan diantaranya adalah:

#### 1. Rotasi Jabatan

Menurut Magkunegara (2009: 58) rotasi jabatan adalah perpindahan posisi karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Beberapa keuntungan dari metode rotasi jabatan adalah karyawan akan mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan dalam perusahaan, mengembangkan kerja sama antar karyawan, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh karyawan, mempermudah menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat bekerja, dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai

dengan potensi karyawan. Rotasi jabatan ini merupakan metode yang paling sering digunakan.

#### 2. Penugasan Sementara

Penugasan sementara merupakan penempatan karyawan pada posisi tertentu untuk memberikan pengalaman kepada karyawan yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara aktual (Swasto, 2011:67). Dengan adanya penugasan sementara, karyawan diharapkan mampu mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan baru.

#### 3. Promosi jabatan

Menurut Meldona (2009: 218) promosi jabatan adalah pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatnya lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab dan jenjang organisasi.

### **Off The Job Training**

Menurut Simamora (2006: 320) *off the job training* diselenggarakan dilokasi yang terpisah. Program pelatihan ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Berbagai macam teknik yang digunakan dalam *off the job training* adalah sebagai berikut:

#### 1. Metode-metode Simulasi

Mangkunegara (2009:54) mengemukakan bahwa metode simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pengkondisian suatu keadaan yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Metode Studi Kasus
- b. *Role Playing*
- c. *Business Game*
- d. Pembelajaran Aksi (*Vestibule Training*)
- e. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)
- f. Program-program Pengembangan Eksekutif

#### 2. Metode-metode Presentasi Informasi

Tujuan utama metode-metode presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta. Metode-metode yang biasa digunakan adalah:

- a. Kuliah
- b. Presentasi Video

- c. Metode Konferensi
- d. *Programmed Instruction*
- e. Studi Sendiri

Disamping teknik-teknik atau metode-metode pelatihan yang telah diuraikan diatas, pemilihan dan penggabungan beberapa metode pelatihan yang dilakukan dengan tepat dapat memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta untuk menyelesaikan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pekerjaannya. Pemilihan metode-metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan dapat memberikan efektivitas pelaksanaan pelatihan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67).

Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010:131) penilaian kinerja adalah instrumen yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah bagaimana organisasi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan organisasi individu maupun kelompok.

Menurut Simamora (2006: 343) tujuan utama dari sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Dengan adanya informasi ini maka diharapkan perusahaan dapat mengetahui kondisi atau tingkat kinerja dari karyawan yang dimilikinya.

Menurut Dharma (2003: 335) untuk menjamin keberhasilan kinerja, maka sebelumnya harus ditetapkan standar dalam mengukur kinerja. Adapun standart tersebut adalah :

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Ketetapan waktu

### Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama, karena pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan

kinerja karyawan saat ini dan di saat yang akan datang (Rivai dan Sagala, 2009: 212). Pelatihan karyawan, baik yang menggunakan *On The Job Training* maupun *Off The Job Training* yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

### Hipotesis

- a. H1 : ada pengaruh yang signifikan *on the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) PR. Sejahtera Abadi.
- b. H2 : ada pengaruh yang signifikan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan PR. Sejahtera Abadi.
- c. H3 : ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara *On the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) PR. Sejahtera Abadi.

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:5) *explanatory research* diartikan sebagai suatu penelitian yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PR. Sejahtera Abadi sebanyak 124 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *proportional sampling*, sehingga setiap divisi memiliki perbandingan jumlah sampel yang sama. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 55 karyawan.

Analisis data yang digunakan sebagai berikut:

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang telah diperoleh dari kelompok subjek yang telah diteliti (Azwar, 2013: 126).

#### 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Terdapat 4 macam uji asumsi klasik yang digunakan dala penelitian ini, yang meliputi

uji normalitas, uji heterokedastisitas, uji multikolinearitas, dan uji autokorelasi.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk meramalkan pengaruh dari dua variabel prediktor atau lebih terhadap satu variabel kriterium, atau untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional antara dua variabel bebas (X) atau lebih terhadap variabel terikat (Y) (Usman dan Akbar, 2008: 241)

### 4. Uji t

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

### 5. Uji F

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Tingkat kepercayaan yang digunakan sebesar 95% (alpha = 0,05). Hasil analisis regresi linier berganda ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel terikat	Variabel bebas	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t hitung	Sig t	Keterangan
		B	Beta			
Y	X1	0,234	0,451	2,729	0,000	Signifikansi
	X2	0,320	0,353	2,136	0,000	Signifikansi
Konstanta		11,686		11,101	0,000	
R		0,773				
R Square		0,597				
Adjusted R Square		0,582				
F Hitung		38,548				
Signifikansi F		0,000				
N		55				

Sumber : Data Primer Diolah, 2013.

Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan pada tabel 1 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 11,686 + 0,234 X1 + 0,320 X2$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas maka dapat diketahui bahwa Y (kinerja karyawan) akan meningkat sebesar 0,234 satuan untuk setiap tambahan 1 satuan X1 (*on the job training*). Jadi apabila variabel *on the job training* mengalami peningkatan 1 satuan maka variabel kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,234 dengan asumsi variabel X2 dianggap konstan. Pengaruh peningkatan variabel X2 (*off the job training*) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0,320 satuan untuk setiap 1 satuan peningkatan variabel X2. Jika variabel X1 dianggap konstan dan terjadi peningkatan sebanyak 1 satuan pada variabel *off the job training* maka variabel kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,320 satuan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat antaralain *on the job training* sebesar 0,234 dan *off the job training* sebesar 0,320. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *on the job training* dan *off the job training* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain jika *on the job training* dan *off the job training* meningkat maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

## Uji Hipotesis

### 1. Uji t (Parsial)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi  $t < \alpha$  0,05 (5%).

**Tabel 2. Hasil Uji t (Parsial)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.686	1.053		11.101	.000
	X1_On.The.Job.Training	.234	.086	.451	2.729	.009
	X2_Off.The.Job.Training	.320	.150	.353	2.136	.037

a. Dependent Variable:

Y\_Kinerja.Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, 2013.

Berdasarkan tabel 2, dalam uji t untuk *on the job training* (X1) diperoleh nilai signifikansi t sebesar 0,009 dan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi  $t < \text{nilai alpha}$  ( $0,009 < 0,05$ ) maka H1 diterima, sehingga variabel *on the job training* secara parsial berpengaruh signifikan

terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti ketika terjadi peningkatan *on the job training* maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Sedangkan untuk *off the job training* (X2) diperoleh nilai signifikansi t sebesar 0,037 dan nilai alpha sebesar 0,05. Karena nilai signifikansi  $t < \text{nilai alpha}$  ( $0,037 < 0,05$ ) maka H2 diterima, sehingga variabel *off the job training* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

## 2. Uji F (Simultan)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya.

**Tabel 3. Hasil Uji F (Simultan)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	112.990	2	56.495	38.548	.000 <sup>b</sup>
	Residual	76.210	52	1.466		
	Total	189.200	54			

a. Predictors: (Constant), X2\_Off.The.Job.Training, X1\_On.The.Job.Training

b. Dependent Variable: Y\_Kinerja.Karyawan

Sumber : Data Primer Diolah, 2013.

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000 dan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikansi  $F(0,000) < \text{nilai alpha}(0,05)$  maka H3 diterima yang berarti bahwa semua variabel bebas (*on the job training* dan *off the job training*) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa dari kedua variabel bebas, variabel *on the job training* (X1) merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta variabel *on the job training* lebih besar daripada variabel *off the job training*.

## PEBAHASAN HASIL PENELITIAN

### 1. Analisis Deskriptif Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui bahwa mayoritas responden menilai bahwa *On The Job Training* (X1) yang diberikan perusahaan kepada karyawan cukup mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban untuk *On The Job Training* (X1) sebesar 3,39. Dengan perincian untuk X1.1.1 rata-rata jawaban responden sebesar 3,78 dan item X1.1.2 rata-rata jawaban responden sebesar 3,33. Untuk item X1.2.1 rata-rata jawaban responden sebesar 3,45 dan item X1.2.2 rata-rata jawaban responden sebesar 3,05. Sedangkan untuk item X1.3.1 rata-rata jawaban responden sebesar 3,51 dan item X1.3.2 rata-rata jawaban responden sebesar 3,27. Menurut pengamatan peneliti *on the job training* (X1) yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi sudah cukup baik. Hal ini didukung dengan adanya *on the job training* yang dilakukan oleh PR. Sejahtera Abadi meliputi, rotasi jabatan, promosi jabatan, dan penugasan sementara memiliki frekuensi pelaksanaan yang cukup, sehingga dengan adanya hal tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan untuk *Off The Job Training* (X2) rata-rata jawaban responden sebesar 3,24, sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa *Off The Job Training* (X2) yang diberikan perusahaan kepada karyawan PR. Sejahtera Abadi juga cukup mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan perincian untuk item X2.1.1 rata-rata jawaban responden sebesar 3,35 dan item X2.1.2 rata-rata jawaban responden sebesar 3,07. Untuk item X2.2.1 rata-rata jawaban responden sebesar 3,51 dan item X2.2.2 rata-rata jawaban responden sebesar 3,04. Menurut pengamatan peneliti *off the job training* (X2) yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi juga mempunyai frekuensi pelaksanaan yang cukup. Hal ini didukung dengan banyaknya dan lamanya simulasi dan presentasi informasi diluar perusahaan yang dilakukan oleh karyawan PR. Sejahtera Abadi mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk kinerja karyawan (Y) rata-rata jawaban responden sebesar 3,43, sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata responden menilai bahwa kinerja karyawan (Y) yang dihasilkan perusahaan cukup baik. Dengan perincian untuk item Y.1.1 rata-rata jawaban responden sebesar 3,62 dan item Y.1.2 rata-rata jawaban responden sebesar 3,49. Untuk item Y.2.1 rata-rata jawaban responden sebesar 3,49 dan item Y.2.2 rata-rata

responden sebesar 3,20. Untuk item Y.3.1 rata-rata responden sebesar 3,58 dan item Y.3.2 rata-rata responden sebesar 3,22. Hal ini didukung dengan adanya penilaian kinerja secara berkelanjutan yang dilakukan oleh PR. Sejahtera Abadi untuk memantau kinerja karyawannya. Metode penilaian kerja yang dilakukan oleh PR. Sejahtera Abadi dilakukan dengan cara memantau laporan kerja karyawan yang dilaporkan oleh masing-masing divisi dan kemudian membandingkan dengan standar yg digunakan oleh perusahaan. Setiap divisi menyampaikan laporan kinerja karyawan kepada divisi HRD setiap 3 bulan sekali. Staf HRD bertugas untuk melakukan penilaian kinerja karyawan dan perusahaan melakukan proses penilaian kinerja kurang lebih selama 3 minggu. Hasil dari penilaian kinerja tersebut digunakan untuk evaluasi dan pengembangan karyawan PR. Sejahtera Abadi

Kerapian pekerjaan karyawan pada setiap divisi berbeda-beda, untuk bagian produksi kerapian kerja dinilai berdasarkan kesesuaian produksi rokok yang dilakukan, baik dari segi diameter dan pemotongan ujung rokok.

Ketelitian karyawan di setiap divisi merupakan hal yang sangat penting terlebih pada divisi teknik dan keuangan. Pada divisi teknik ketelitian karyawan dilihat pada proses penyetelan mesin untuk menghasilkan rokok dengan panjang dan diameter tertentu. Pada divisi keuangan, ketelitian karyawan dinilai dari laporan keuangan yang dibuat.

Kuantitas kinerja karyawan PR. Sejahtera Abadi didasarkan pada kesesuaian jumlah hasil kerja yang sesuai dengan standar perusahaan dan jumlah hasil kerja yang melebihi standar perusahaan. Pada divisi produksi, perusahaan menerapkan standar minimal produksi rokok yang harus dikerjakan oleh setiap karyawan perhari pada divisi SKT (Sigaret Kretek Tangan) sebanyak 500 batang rokok. Rata-rata karyawan di divisi produksi cukup mampu untuk memenuhi target tersebut.

Pada divisi teknik, perusahaan menerapkan standar waktu untuk mesin yang berhenti beroperasi karena kegiatan perawatan dan perbaikan. Untuk kegiatan perawatan dan perbaikan yang secara rutin, mesin tidak boleh berhenti beroperasi lebih dari 6 jam. Rata-rata karyawan divisi teknik cukup mampu untuk menyelesaikan perawatan dan perbaikan mesin selama kurang dari 6 jam. Hal ini berarti

karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang diberikan perusahaan bahkan lebih cepat.

## **2. Pengaruh *On The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *on the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan variabel *on the job training* memiliki nilai signifikansi  $t (0,009) < \alpha (0,05)$ , maka  $H_1$  diterima, sehinggasecara parsial *on the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien beta sebesar 0,451 menunjukkan bahwa pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 45,1%. Hasil penelitian ini mendukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shabir (2012) yang hasilnya menyatakan bahwa *on the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang menunjukkan *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berarti pelaksanaan *on the job training* direspon secara positif oleh karyawan PR. Sejahtera Abadi, sehingga *on the job training* yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi akan membantu terjadinya peningkatan kinerja karyawan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Simamora (2006: 317) bahwa *on the job training* dapat berfaedah dalam melatih karyawan yang baru diangkat maupun karyawan yang sudah berpengalaman.

Dalam melaksanakan *on the job training* yang meliputi rotasi jabatan, promosi jabatan, dan penugasan sementara PR. Sejahtera Abadi melakukan seleksi dengan mempertimbangkan kemampuan karyawan dan masa kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dan masa kerja lebih dari 2 tahun, lebih diutamakan untuk mengikuti *on the job training*. Pelaksanaan *on the job training* yang lebih fleksibel untuk dilakukan diharapkan lebih mampu untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *off the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini

dikarenakan variabel *off the job training* memiliki nilai signifikansi  $t(0,037) < \alpha(0,05)$  maka  $H_2$  diterima, sehingga secara parsial *off the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien beta sebesar 0,353 menunjukkan bahwa pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 35,3%. Hasil penelitian ini juga mendukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shabir (2012) yang hasilnya menyatakan bahwa *off the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang menunjukkan *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berarti pelaksanaan *off the job training* juga direspon secara positif oleh karyawan PR. Sejahtera Abadi walaupun persentase pengaruhnya lebih kecil dibandingkan *on the job training*, sehingga *off the job training* yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi juga mampu membantu terjadinya peningkatan kinerja karyawan.

Dalam melaksanakan *off the job training*, PR. Sejahtera Abadi memilih karyawan berdasarkan kemampuan dan masa kerja karyawan. Karyawan dengan kemampuan yang baik akan lebih berpeluang untuk dapat mengikuti *off the job training* yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, *off the job training* yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi mampu menghasilkan pemahaman materi yang baik kepada karyawan, sehingga diharapkan dengan adanya *off the job training* mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh secara Simultan antara *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *on the job training* dan *off the job training* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan variabel *on the job training* dan *off the job training* memiliki nilai signifikansi  $F(0,000) < \alpha(0,05)$  maka  $H_3$  diterima, sehingga secara simultan *on the job training* dan *off the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. *On The Job Training* dan *Off The Job Training* secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan sebesar 59,7% ( $R^2 = 597$ ) terhadap kinerja karyawan, dan sisanya sebesar 40,3%

dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut menurut Nitisemito (2000: 109) meliputi jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan kerja yang tepat, rasa aman di masa depan, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan pemimpin. Besarnya nilai  $R^2$  membuktikan bahwa *on the job training* dan *off the job training* yang dilakukan oleh karyawan PR. Sejahtera Abadi telah mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mondy (2008: 210) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan didalam suatu organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan *on the job training* yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi lebih dominan dibandingkan dengan *off the job training*. Metode yang dilakukan dalam pelaksanaan *on the job training* meliputi rotasi jabatan, promosi jabatan, dan penugasan sementara cenderung lebih mudah untuk dilakukan karena dalam pelaksanaannya dilakukan didalam perusahaan itu sendiri, sehingga dapat lebih menghemat biaya dan menghemat waktu. Sedangkan untuk melaksanakan *off the job training* dalam kenyataannya lebih sulit untuk dilakukan karena membutuhkan perencanaan yang lebih agar tidak mengganggu pekerjaan karyawan yang mengikuti pelatihan tersebut. Dari segi biaya pelaksanaan *off the job training* lebih besar dibandingkan *on the job training*, hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan *off the job training* dibutuhkan biaya lebih untuk mendatangkan instruktur dan biaya-biaya lain seperti perjalanan, penginapan, uang saku, dan lain-lain.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil penelitian yang telah dilakukan melalui analisis deskriptif diketahui bahwa rata-rata responden menyatakan *On The Job Training* ( $X_1$ ), *Off The Job Training* ( $X_2$ ) yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi mempunyai frekuensi pelaksanaan yang cukup, dan kinerja karyawan ( $Y$ ) PR. Sejahtera Abadi mempunyai hasil yang cukup baik.
2. Hasil penelitian melalui analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa *On The Job Training* ( $X_1$ ) yang dilakukan PR. Sejahtera

- Abadi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3. *Off The Job Training* (X2) yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
  4. Hasil penelitian ini juga diketahui bahwa secara simultan *On The Job Training* (X1) dan *Off The Job Training* (X2) yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

### Saran

Dengan adanya *On The Job Training* (X1) dan *Off The Job Training* (X2) yang dilakukan PR. Sejahtera Abadi, maka dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk langkah-langkah selanjutnya, diantaranya sebagai berikut:

1. *On The Job Training* dan *Off The Job Training* yang dilakukan perusahaan kepada karyawan PR. Sejahtera Abadi dinilai telah mampu meningkatkan kinerja karyawan, tetapi akan lebih baik lagi jika *On The Job Training* dan *Off The Job Training* lebih ditingkatkan lagi. Mengingat bahwa *On The Job Training* dan *Off The Job Training* merupakan upaya pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
2. Kinerja karyawan di PR. Sejahtera Abadi dinilai sudah baik dan harus dipertahankan. Namun alangkah lebih baik lagi apabila ditingkatkan dengan cara melakukan pelatihan baik menggunakan *On The Job Training* ataupun *Off The Job Training* secara berkesinambungan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Azwar. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN Press.

- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Singarimbun dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Supriyanto dan Masyhuri Machfuds. 2010. *Metodologi Riset Manajemen SumberDaya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI PRESS.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Usman dan Akabr. 2008. *Pengantar Statistika Ed. 2*. Jakarta: PT. BumiAksara.