

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA (Studi pada Karyawan Departemen *Research and Development* PT.Gatra Mapan Malang)

Ardiansyah
M. Al Musadieg
Ika Ruhana

Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : ardheans@yahoo.co.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Metode Pelatihan *On The Job Training* terhadap Kompetensi Karyawan; Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan; Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Metode Pelatihan *On The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan; Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, dan Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang dilakukan di Departemen *Research and Development* PT. Gatra Mapan Malang, Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner. Responden penelitian ini disebar berdasarkan total semua karyawan di departemen *Research and Development* yang berjumlah 58 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh Metode Pelatihan *On The Job Training* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kompetensi Karyawan; Materi Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi Karyawan; Pengaruh Metode Pelatihan *On The Job Training* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan; Pengaruh Materi Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan; Pengaruh variabel Kompetensi Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompetensi, Kinerja

Abstract

The purpose of this study was to describe and analyze the influence of On The Job Training Methods Training for Employee Competence, To describe and analyze the effect on Employee Competency Training Materials, To describe and analyze the effect of Training Methods On The Job Training the Employee Performance, To describe and analyze the effect on Employee Performance Training Content, and To describe and analyze the effect on Employee Performance Employee Competency. This research is explanatory research conducted in the Department of Research and Development PT. Gatra Mapan Malang, primary data obtained from questionnaires. Respondents of this study distributed by the total of all employees in the department of Research and Development, amounting to 58 respondents. Data analysis methods used are descriptive statistical analysis and path analysis. The results showed the effect of Training Methods On the Job Training significantly influence employee competence variables; Training Materials influential significantly to the Employee Competence; influences Training Methods On the Job Training significantly influence employee performance variable; the effect of training materials significantly influence employee performance variable; Effect of Employee Competency variable significantly influence employee to variable Employee Performance.

Key Words: Training, Competence, Performance

PENDAHULUAN

Peningkatan kompetensi sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan, pelaksanaan pelatihan yang diberikan kepada sumberdaya manusia dilakukan sejalan dengan perkembangan perusahaan.

Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan SDM, terutama dalam hal pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*). Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang diamanahkan. Keahlian yang dimaksud adalah beberapa keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, sedangkan sikap yang dimaksud adalah emosi dan kepribadian yang harus dimiliki agar suatu pekerjaan berhasil dengan sukses.

Kompetensi karyawan merupakan sumber utama keunggulan perusahaan dalam menjalankan aktivitas produksi. Meningkatnya kompetensi kerja para karyawan tentu akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri. Pencapaian kinerja yang baik haruslah diikuti oleh peningkatan kompetensi kerja, karena kompetensi itu sendiri meliputi peningkatan ketrampilan, pengetahuan, dan perubahan sikap yang lebih baik. Pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kompetensi karyawannya, disinilah letak pentingnya program pelatihan. Untuk memperoleh hasil yang diinginkan maka program pelatihan harus dilaksanakan secara baik, sistematis, terencana dan terus menerus untuk mengimbangi kondisi dari lingkungan yang selalu berubah-ubah. Dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan secara teratur oleh perusahaan akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, hal tersebut menunjukkan peningkatan kinerja karyawan.

Permasalahan yang sering muncul dalam penerapan sistem tersebut karyawan secara tidak sengaja melakukan kesalahan dalam mengerjakan suatu sampel produk yang akan diproduksi, sehingga mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian secara materil maupun waktu. Melihat pentingnya suatu pelatihan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan disimpulkan bahwa pelatihan berfungsi untuk mendorong dan meningkatkan kompetensi karyawan yang akhirnya akan berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Pelatihan

Menurut Rivai (2004:226) “pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi”. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya menurut Hariandja (2002:168) mendefinisikan “pelatihan sebagai suatu usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai”. Sedangkan Menurut Tanjung (2003:144) “Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan SDM, terutama dalam hal pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*)”. Berdasarkan pendapat mengenai definisi pelatihan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengertian sebagai proses pendidikan dalam jangka waktu yang pendek yang bertujuan untuk dapat memperbaiki sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Dari pengertian pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka pendidikan dan pelatihan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya

Metode Pelatihan

Metode pelatihan merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah pelatihan. Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk program pelatihan. Hariandja (2002:186) menyebutkan metode yang digunakan untuk pelatihan adalah *On The Job Training* dan *Off Job Training*.

a. Metode pelatihan *On The Job Training*.

Ada beberapa metode pelatihan on the job training, yaitu: 1) *Job instruction training* atau latihan instruksi jabatan; 2) *Coaching*; 3) *Job rotation*. 4) *Apprenticeship*

b. Metode pelatihan *Off The Job Training*.

Ada beberapa jenis metode pelatihan yang bisa dilakukan pada *off the job training* yaitu: 1) *Lecture* atau kuliah. 2) *Video presentation*.

3) *Vestibule training/simulation*, 4) *Role playing*, 4) *Case study*, 5) *Self-study*.6) *Program learning*, *Laboratory training*, 7) *Action learning*

Materi Pelatihan

Pemilihan materi (isi program diklat) yang tepat merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien. Tentunya pemilihan materi ini harus mempertimbangkan banyak hal, seperti peserta, tujuan yang hendak dicapai dan pekerjaan yang akan dihadapi. Menurut Handoko (1999:109) 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. Sedangkan menurut Mangkunegara (2003:51) “bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan”.

Kompetensi

Menurut Ulrich dalam Hutapea dan Thoha (2008:5) mendefinisikan kompetensi sebagai “Pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individual's demonstrated knowledge, skill or abilities*).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja adalah kemampuan setiap individu yang terbentuk dari aspek watak, sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang digunakan dalam melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal

Kinerja

Rivai (2004:309) berpendapat mengenai pengertian kinerja sebagai berikut: Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Pendapat Mangkunegara (2003:67) tentang pengertian kinerja sebagai berikut: Istilah kinerja

berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kesimpulan tentang pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja yang oleh seorang atau sekelompok karyawan yang merupakan ukuran dari perbandingan hasil antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang dapat dicapai dalam satuan waktu tertentu. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh para karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau perusahaan. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan perusahaan, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Karyawan dan Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan mempunyai keinginan agar para karyawannya mau dan mampu bekerja dengan baik sesuai standar atau ketetapan perusahaan. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan kinerja karyawan adalah dengan dilakukannya pelatihan. Program pelatihan yang akan dibentuk harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan.

Pelaksanaan program pelatihan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Dessler (1998:263) yang mengatakan bahwa pelatihan itu memberikan kepada karyawan baru atau yang ada sekarang sebuah keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Setiap jenis pekerjaan tidak hanya menuntut keterampilan saja tetapi pengetahuan dan sikap tertentu mempunyai andil besar dalam tercapainya pelaksanaan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan”. Menurut Rivai (2004:309) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan

suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan dalam proses pencapaian peningkatan kompetensi diperlukan suatu usaha dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari setiap karyawan. Hal ini diperoleh melalui suatu program pelatihan karyawan agar karyawan memiliki kinerja yang baik.

Model Hipotesis

- H1: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).
- H2: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).
- H3: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
- H4: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
- H5: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) sebagaimana yang dikatakan oleh Singarimbun (2006:5) "Penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2011:80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan Departemen *Research and Development* (R&D) yang pernah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh PT. Gatra Mapan Malang yang berjumlah 58 karyawan.

Variabel Penelitian ini terdiri dari :

1. Variabel bebas, Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya yaitu Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2).

2. Variabel terikat, Dalam penelitian ini variabel terikatnya ada dua yaitu, Kompetensi Karyawan (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2).

Instrumen Penelitian dalam penelitian ini :

- a. Kuesioner

Kuesioner menurut Sugiyono (2011:142) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pertanyaan dan pernyataan ditujukan kepada karyawan Departemen *Research and Development* (R&D) PT. GATRA MAPAN Malang

- b. Alat Tulis dan Alat Bantu Lainnya

Alat tulis dan alat bantu lainnya digunakan untuk mencatat dokumen-dokumen penting yang terdapat di tempat penelitian

Metode Analisis Data

Yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur, "Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab-akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung." (Retherford 1993) dalam Sarwono, (2007:1).

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

| Variabel bebas | Standardized | t hitung | Probabilitas | Keterangan |
|----------------------------|----------------|----------|--------------|------------|
| | koefisien beta | | | |
| X_1 | 0.313 | 2.691 | 0.009 | Signifikan |
| X_2 | 0.494 | 4.244 | 0.000 | Signifikan |
| Variabel terikat | Y_1 | | | |
| R | : 0,729 | | | |
| R square (R ²) | : 0,532 | | | |
| Adjusted R square | : 0,515 | | | |
| F hitung | : 31,264 | | | |
| Probabilitas Fhitung | : 0,000 | | | |

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode pelatihan *On The Job Training* (X_1) dan Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1) dapat dilihat dari nilai Adjusted R Square yaitu sebesar 0,515. Artinya bahwa 51,5% variabel kompetensi karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode Pelatihan *On The Job Training* dan Materi Pelatihan. Sedangkan sisanya 48,5% dipengaruhi oleh

variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Adapun pengujian secara parsial masing – masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel Metode pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,313 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,009 ($0,009 < 0,05$) maka secara parsial variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).
2. Pengaruh variabel Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Materi Pelatihan (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,494 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).

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

| Variabel bebas | Standardized | t hitung | Probabilitas | Keterangan |
|----------------------|----------------|----------|--------------|------------|
| | koefisien beta | | | |
| X_1 | 0.255 | 2.267 | 0.027 | Signifikan |
| X_2 | 0.246 | 2.021 | 0.048 | Signifikan |
| Y_1 | 0.400 | 3.275 | 0.002 | Signifikan |
| Variabel terikat | Y_2 | | | |
| R | : 0,789 | | | |
| R square (R2) | : 0,623 | | | |
| Adjusted R square | : 0,602 | | | |
| F hitung | : 29,685 | | | |
| Probabilitas Fhitung | : 0,000 | | | |

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel Metode

Pelatihan *On The Job Training* (X_1), Materi Pelatihan (X_2), dan Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil uji koefisien path didapatkan nilai probabilitas Fhitung sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga H_0 ditolak, karena H_0 ditolak maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) antara Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1), Materi Pelatihan (X_2) dan Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dapat diterima.

Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1), Materi Pelatihan (X_2), dan Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2), dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,602. Artinya bahwa 60,2% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode Pelatihan *On The Job Training*, Materi Pelatihan, dan Kompetensi Karyawan. Sedangkan sisanya 39,8% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Adapun pengujian secara parsial masing – masing variabel bebas adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,255 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,027 ($0,027 < 0,05$) maka secara parsial variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
2. Pengaruh variabel Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari

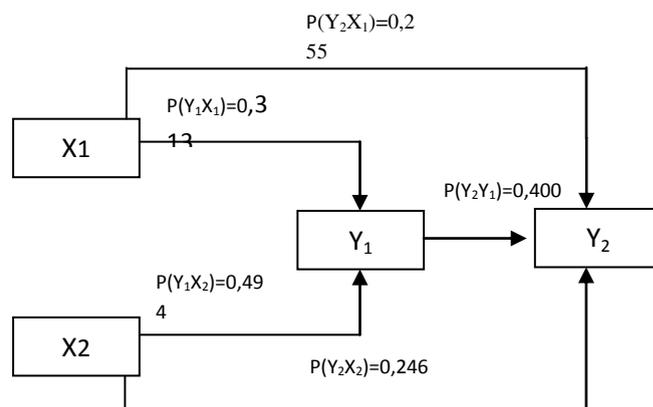
hasil perhitungan secara parsial variabel Materi Pelatihan (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,246 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,048 ($0,048 < 0,05$) maka secara parsial variabel Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

3. Pengaruh variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,400 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,002 ($0,002 < 0,05$) maka secara parsial variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

Pengaruh Secara Tak Langsung

Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Kompetensi Karyawan (Y_1). Besar pengaruh tidak langsung adalah sebesar $0,313 \times 0,400 = 0,125477$ atau dibulatkan menjadi 0,125. Hubungan Metode Pelatihan *On The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,255 dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,125.

Besar pengaruh tidak langsung antara Materi Pelatihan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) melalui Kompetensi Karyawan (Y_1) adalah sebesar $0,494 \times 0,400 = 0,197897$ atau dibulatkan menjadi 0,198. Hubungan Materi Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,246 dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,198.



Gambar 1. Model Analisis Jalur Keseluruhan

Pembahasan

Pengaruh Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) Terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1)

Metode pelatihan *On The Job Training* berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi karyawan. Hal ini dikarenakan PT. Gatra Mapan Malang ini khususnya pada Departemen R&D mengadakan program pelatihan berdasarkan dari rencana program pelatihan tahunan yang telah diagendakan oleh perusahaan melalui Departemen HRD yang berperan sebagai penyedia dan penyelenggara pelatihan di lingkungan PT. Gatra Mapan Malang. Selain dari agenda yang telah ditentukan oleh pihak Departemen HRD, program pelatihan bisa diadakan berdasarkan permintaan dari tiap departemen yang ada di dalam lingkungan PT. Gatra Mapan Malang, dengan mengajukan permohonan kepada pihak Departemen HRD mengenai perlunya diadakan program pelatihan dengan menyesuaikan kebutuhan dari departemen yang terkait.

Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) Terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1)

Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) terhadap kompetensi Karyawan (Y_1), hasil materi pelatihan lebih besar dibandingkan dengan hasil pelatihan *on the job training* ini dikarenakan materi pelatihan merupakan unsur yang penting dalam melaksanakan program pelatihan. 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 (Handoko, 1999:109).

Penggunaan materi pada pelaksanaan program pelatihan yang ditujukan kepada seluruh karyawan PT. Gatra Mapan Malang khususnya karyawan Departemen R&D selalu menyesuaikan dengan keadaan yang terjadi, biasanya dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang terjadi saat ini

Pengaruh Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Metode pelatihan *On The Job Training* (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). pelatihan *on the job training* yang dilakukan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat memberikan perhatian kepada perusahaan. Dengan adanya 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 sumber daya manusia dan mutu para karyawan dapat dilakukan melalui program pelatihan, yang mana kegiatan pelatihan tersebut merupakan salah satu aktivitas dari manajemen yang menitikberatkan perhatian pada persoalan pengembangan karyawan. pelatihan yang dilaksanakan oleh karyawan departemen *research and development* PT. Gatra Mapan Malang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya karyawannya agar mampu melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan dengan sebaik mungkin sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Materi Pelatihan (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Karyawan menilai tujuan dan sasaran pelatihan baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan, sehingga dapat menunjang perubahan kinerja yang lebih baik. pemberian materi dan penguasaan materi, serta metode yang dipergunakan juga telah sesuai dan berdampak pada perbaikan kemampuan dan ketrampilan karyawan, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2003:51) “ bahwa materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus

diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan”. Peserta yang mengikuti pelatihan juga mempunyai motivasi yang cukup tinggi sehingga hasil dari pelatihan tersebut memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja karyawan, untuk itu materi yang digunakan telah sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan.

Pengaruh Kompetensi Karyawan (Y_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Kompetensi Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Spenser dan Spenser dalam Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (trait), dan motif. Rivai (2004:309) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).
2. Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1).
3. Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
4. Materi Pelatihan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).
5. Kompetensi Karyawan (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2).

Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1), karena variabel Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan

- terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1), diantaranya dengan tetap menggunakan metode pelatihan yang sekarang telah digunakan bisa ditingkatkan lagi penggunaan Metode Pelatihan *On The Job Training* (X_1) sehingga dapat mempengaruhi Kompetensi Karyawan (Y_1) dengan sangat baik.
2. Variabel Materi Pelatihan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kompetensi Karyawan (Y_1) dengan nilai koefisien path positif. Untuk kedepannya penggunaan Materi Pelatihan (X_2) hendaknya disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, sehingga dapat meningkatkan kompetensi karyawan dengan seiring perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan.
 3. Variabel Kompetensi Karyawan (Y_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) dengan nilai koefisien path positif. Pihak PT. GATRA MAPAN Malang, khususnya Departemen R&D, harus berupaya tetap menjaga atau meningkatkan kompetensi karyawannya. Hal ini bertujuan agar kompetensi yang dimiliki karyawan semakin bertambah, yang pada akhirnya juga bisa meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak baik pula pada perusahaan.
 4. Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini salah satunya variabel yang disarankan oleh peneliti yaitu motivasi.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Singarimbun, Masri, dan Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Handoko, T.Hani. 1999. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Rosda Karya.
- Hariandja, Marioshot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hutapea, Parulian dan Thoha, Nuriana. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.