

PENGARUH METODE PELATIHAN TERHADAP KEMAMPUAN DAN KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pegawai Struktural Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang)

Jabro Wasisto
Hamidah Nayati Utami
Muhammad Faisal Riza
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : JbWasis@ymail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan pegawai, pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. Jumlah sampel penelitian ini 45 pegawai bagian struktural BBPP Ketindan-Lawang dengan teknik pengambilan sampel proporsional random sampling. Jenis Penelitian ini *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif, menjelaskan pengaruh antar variabel dan menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dengan distribusi frekuensi nilai mean variabel dan analisis statistik inferensial dengan analisis jalur. Hasil penelitian ini terdapat pengaruh signifikan *on the job training* terhadap kemampuan kerja dengan nilai probabilitas ($0,048 < 0,05$). Terdapat pengaruh signifikan *off the job training* terhadap kemampuan kerja dengan nilai probabilitas ($0,000 < 0,05$). Terdapat pengaruh signifikan *on the job training* terhadap kinerja pegawai dengan nilai probabilitas ($0,010 < 0,05$). Terdapat pengaruh signifikan *off the job training* terhadap kinerja pegawai dengan nilai probabilitas ($0,027 < 0,05$) dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai probabilitas ($0,000 < 0,05$). Analisis diatas menunjukkan kemampuan kerja sebagai variabel moderator hubungan *off the job training* terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Ini berarti *off the job training* mampu menaikkan kinerja lebih besar jika melalui peningkatan kemampuan.

Kata Kunci : Pelatihan, Kemampuan Pegawai, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This research aims explain the influence on the job training and off the job training to ability of employees, the influence on the job training and off the job training on employee performance, and the influence on the performance of employees working capabilities. Sample 45 employees structural BBPP Ketindan-Lawang with proportional random sampling. Type research explanatory with quantitative approach, describes effect between the variables and testing hypothesis. This research use descriptive statistical analysis frequency distribution of the mean values of variables and inferential statistical with path analysis. These results are significant influence on the job training on ability working with probability ($0.048 < 0.05$). There is significant effect off the job training on ability working with probability value ($0.000 < 0.05$). There is a significant influence on the job training on employee performance with probability value ($0.010 < 0.05$). There is a significant effect off the job training on employee performance with probability value ($0.027 < 0.05$), ability to work on the performance of employees with probability value ($0.000 < 0.05$). The analysis show working ability as moderator variable relationships off the job training on employee performance, because value of indirect effect larger than the direct. Means off the job training is able to improve performance through greater capacity building.

Keywords: Training, Employee Ability, Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik organisasi swasta ataupun organisasi negara dituntut untuk memberikan perhatian yang besar dalam mengelola sumber daya manusianya. Untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan tentu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai profesionalisme di setiap bidangnya, sehingga perlu adanya suatu perhatian khusus pada keberadaan sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia tidak dapat terlepas dari suatu pelatihan. Hal ini dikarenakan, pelatihan sebagai bagian integral dari kebijakan personal dalam rangka pembinaan pegawai, di samping sebagai sarana pembinaan, juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan teknis, serta untuk memantapkan sikap mental pegawai. Pelatihan merupakan alat untuk menyesuaikan antara tanggung jawab dan pekerjaan dengan kemampuan, ketrampilan dan kecakapan serta keahlian dari pegawai.

Dapat diketahui dari uraian diatas bahwa untuk mencapai kinerja yang bagus diperlukan adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dari setiap pegawai. Hal ini terjadi pula pada Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan, tempat dimana penelitian ini dilaksanakan. BBPP Ketindan merupakan salah satu instansi milik pemerintah, yang melaksanakan suatu kegiatan pemberian pelatihan mengenai pertanian, bagi penyuluh maupun petani yang mendapatkan pelatihan.

Pemberian pelatihan yang dilakukan oleh pegawai yang ada di BBPP Ketindan akan dapat berjalan dengan maksimal apabila pegawai yang memberikan pelatihan, maupun yang menjalankan organisasi sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya, juga mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kedudukannya. Demikian pula dengan pelatihan yang didapatkan oleh pegawai bagian struktural di BBPP Ketindan.

Pelatihan yang didapatkan oleh pegawai struktural tersebut sangat penting guna memperbaiki kinerja pegawai yang ada. Para pegawai di BBPP Ketindan akan dapat meningkatkan kinerja mereka dengan adanya program pelatihan dalam bekerja yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja yang mereka miliki. Pelatihan yang sudah didapatkan oleh pegawai diantaranya salah satunya adalah pelatihan TOC (*Training Of Course*) yaitu pelatihan yang diberikan pada pegawai struktural, dan juga pelatihan MOT (*Management Of*

Training) yaitu pelatihan yang diberikan khusus pada pegawai yang menduduki jabatan tertentu.

Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan untuk para di pegawai BBPP Ketindan terutama bagian struktural sangatlah diperlukan, karena pelatihan yang diterapkan sangat berhubungan dengan kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Tanpa adanya pelatihan, kemampuan kerja yang dimiliki oleh para pegawai tentu saja tidak akan dapat mengalami peningkatan, yang tentu saja akan berpengaruh pada keberlangsungan organisasi. Sehingga antara program pelatihan dan kemampuan kerja memiliki ikatan yang sangat erat terhadap kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) terhadap kemampuan kerja (Y1), menjelaskan pengaruh pengaruh *on the job training* (X1) dan *off the job training* (X2) terhadap kinerja pegawai, menjelaskan pengaruh kemampuan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2).

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pelatihan

Pelatihan dalam hal ini sangat penting karena selain pelatihan bisa meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan pegawai pelatihan dapat mengubah sikap dari pegawai yang sebelumnya sikapnya buruk dengan adanya pelatihan yang dikuti diharapkan ada perubahan dalam sikap pegawai tersebut.

Menurut Mangkuprawira (2002:135) “Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu dan sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar”. Menurut Marwansyah (2012:156) “tujuan pelatihan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan”

Metode pelatihan yang dapat diberikan pada pegawai menurut Hariandja (2002:184) “setelah merumuskan tujuan dan isi program, dilakukan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan”. Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu pelatihan yang dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training* yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

2.2 Kemampuan

Prestasi kerja yang dimiliki oleh manusia sangat berkaitan erat dengan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk untuk mengerjakan tugas dalam suatu perusahaan/instansi. Menurut Robbins (2008:50) membagi kemampuan menjadi dua yaitu:

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan ingat.

b. Kemampuan fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai dan bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan.

Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Setiap orang berbeda-beda dalam kemampuan yang mereka miliki, karena itu kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sangat penting agar kedepannya dalam bekerja bisa berjalan dengan baik.

2.3 Kinerja Pegawai

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara (2009:67) “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”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang

diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu dan dapat diukur.

2.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Pegawai

Pemberian pelatihan merupakan tanggung jawab pimpinan, untuk itu seorang pimpinan harus berusaha memberikan pelatihan demi kebaikan perusahaan secara berkelanjutan (*continue*). Setelah melaksanakan pelatihan setidaknya perusahaan mengharapkan agar para pegawai yang diikutsertakan dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja kerjanya

Kinerja pegawai adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2009:67) “Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Namun secara umum, prestasi kerja sangat ditentukan oleh kemampuan (*ability*) karyawan dan motivasi”. Sehingga salah satu alternatif yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan kemampuan (*ability*) pegawai, motivasi untuk memperbaiki sikap pegawai terhadap tugas adalah melalui pelatihan.

Dengan meningkatnya kemampuan (*ability*) karyawan, motivasi, dan sikap pegawai terhadap tugasnya maka akan dapat pula menunjang dalam peningkatan prestasi kerja pegawai. Secara singkat dapat dikatakan bahwa melalui pelatihan akan dapat dicapai peningkatan kemampuan (*ability*) pegawai, motivasi, dan sikap pegawai terhadap tugas, yang pada gilirannya dapat menunjang peningkatan prestasi kerja. Berdasarkan uraian diatas bahwa pelatihan, kemampuan, dan kinerja sangat erat kaitannya, dari adanya kemampuan yang tinggi diharapkan kinerja pegawai itu meningkat, ditambah lagi dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai bisa menyerap pelatihan itu dengan baik dengan begitu kemampuan akan meningkat, begitu juga dengan kinerja akan meningkat pula.

2.5 Hipotesis

Berdasarkan model hipotesis dari model konsep, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. H1: Diduga ada pengaruh signifikan dari Metode *On The Job Training* (X_1) terhadap Kemampuan pegawai (Y_1).
2. H2: Diduga ada pengaruh signifikan dari Metode *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kemampuan pegawai (Y_1).

3. H3: Diduga ada pengaruh signifikan dari Metode *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y_2).
4. H4: Diduga ada pengaruh signifikan dari Metode *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y_2).
5. H5: Diduga ada pengaruh signifikan dari Kemampuan (Y_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y_2).

3. Metode Penelitian

Dalam penulisan hasil penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai hubungan-hubungan variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Adapun analisis data penelitian ini adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2011:147) “analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Analisa deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dan distribusi item-item dari masing-masing variabel. Data yang telah dikumpulkan diedit dan ditabulasikan kedalam tabel, kemudian pembahasan data disajikan kedalam bentuk angka dan presentase.

2. Analisis Jalur

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur sangat bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab-akibat, selain itu analisis jalur ini juga bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung dari beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

4.1.1 Variabel *On The Job Training* (X_1)

Indikator yang digunakan dalam variabel on the job training disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Variabel Metode *On the job training* (X_1)

Item	SS		S		RR		J		SJ		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	f	%	F	%	F	%	Jumlah	%	
X1.1	7	15.56	11	24.44	1	2.22	14	31.11	12	26.67	45	100	2.71
X1.2	6	13.33	12	26.67	1	2.22	18	40.00	8	17.78	45	100	2.78
X1.3	12	26.67	22	48.89	2	4.44	8	17.78	1	2.22	45	100	3.80
X1.4	9	20.00	21	46.67	1	2.22	10	22.22	4	8.89	45	100	3.47
X1.5	8	17.78	14	31.11	2	4.44	16	35.56	5	11.11	45	100	3.09
Grand Mean												3.17	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Variabel *On The Job Training* secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 3,17 sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap pelaksanaan *on the job training* bersifat cukup baik yang berarti *on the job training* yang dilaksanakan instansi cukup diperhitungkan oleh pegawai.

4.1.2 Variabel *Off The Job Training* (X_2)

Indikator yang digunakan dalam variabel off the job training disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel *Off the job training* (X_2)

Item	SS		S		RR		J		SJ		Jumlah		Rata-rata
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	7	15.56	31	68.89	2	4.44	5	11.11	0	0.00	45	100	3.89
X2.2	8	17.78	33	73.33	2	4.44	1	2.22	1	2.22	45	100	4.02
X2.3	7	15.56	30	66.67	1	2.22	7	15.56	0	0.00	45	100	3.82
X2.4	8	17.78	27	60.00	3	6.67	6	13.33	1	2.22	45	100	3.78
X2.5	7	15.56	30	66.67	3	6.67	4	8.89	1	2.22	45	100	3.84
Grand Mean												3.87	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Variabel *Off The Job Training* secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 3,87. Nilai ini tergolong dalam kategori yang baik. Berdasarkan nilai tersebut dapat dikatakan bahwa variabel *Off The Job Training* sudah dapat diterapkan dengan baik oleh pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang Bagian Struktural.

4.1.3 Variabel Kemampuan Kerja (Y_1)

Indikator yang digunakan dalam variabel kemampuan kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kemampuan Kerja Karyawan (Y₁)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	12	26.67	32	71.11	1	2.22	0	0.00	0	0.00	45	100	4.24
Y1.2	10	22.22	33	73.33	1	2.22	1	2.22	0	0.00	45	100	4.16
Y1.3	7	15.56	35	77.78	1	2.22	2	4.44	0	0.00	45	100	4.04
Y1.4	8	17.78	30	66.67	6	13.33	1	2.22	0	0.00	45	100	4.00
Y1.5	12	26.67	30	66.67	2	4.44	1	2.22	0	0.00	45	100	4.18
Y1.6	14	31.11	28	62.22	2	4.44	1	2.22	0	0.00	45	100	4.22
Grand Mean												4.14	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan jawaban yang telah diberikan responden terhadap variabel kemampuan kerja pegawai menghasilkan mean sebesar 4,14 yang berarti rata-rata responden menjawab baik terhadap pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang digunakan sebagai indikator dalam variabel kemampuan kerja. Hal ini terjadi karena rata-rata pegawai telah mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun, sehingga mereka telah benar-benar menguasai bidang pekerjaannya.

4.1.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y₂)

Indikator yang digunakan dalam variabel kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y₂)

Item	SS		S		RR		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y2.1	7	15.56	34	75.56	4	8.89	0	0.00	0	0.00	45	100	4.07
Y2.2	7	15.56	33	73.33	5	11.11	0	0.00	0	0.00	45	100	4.04
Y2.3	8	17.78	35	77.78	2	4.44	0	0.00	0	0.00	45	100	4.13
Y2.4	9	20.00	31	68.89	4	8.89	1	2.22	0	0.00	45	100	4.07
Y2.5	7	15.56	35	77.78	3	6.67	0	0.00	0	0.00	45	100	4.09
Y2.6	8	17.78	33	73.33	2	4.44	2	4.44	0	0.00	45	100	4.04
Grand Mean												4.07	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan jawaban yang telah diberikan responden terhadap variabel kinerja pegawai menghasilkan rata-rata mean sebesar 4,07 yang berarti jawaban responden atas pertanyaan dalam variabel kinerja pegawai adalah baik. Hal ini terjadi karena masa kerja pegawai rata-rata diatas lebih dari 10 tahun yang menjadikan mereka benar-benar dapat memberikan kinerja terbaiknya bagi instansi.

4.2 Analisis Jalur Persamaan Regresi Model Pertama (X₁, X₂ terhadap Y₁)

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*). Adapun persamaan regresinya sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Model Pertama (X₁, X₂ terhadap Y₁)

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X1	0.243	2.036	0.048	Signifikan
X2	0.581	4.858	0.000	Signifikan
Variabel terikat	Y1			
R	: 0,726			
R square (R ²)	: 0,527			
Adjusted R square	: 0,504			
F hitung	: 23,361			
Probabilitas Fhitung	: 0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel Metode *on the job training* dan Metode *off the job training* terhadap kemampuan kerja. Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode *on the job training* dan Metode *off the job training* terhadap kemampuan kerja dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,504. Artinya bahwa 50,4% variabel kemampuan kerja akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode *on the job training* dan Metode *off the job training*. Sedangkan sisanya 49,4% variabel kemampuan kerja 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 *on the job training* (X₁) terhadap kemampuan kerja (Y₁). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* (X₁) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Y₁) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,243 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,048 ($0,048 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y₁).
- 2) Pengaruh variabel Metode *off the job training* (X₂) terhadap kemampuan kerja (Y₁). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* (X₂) mempunyai

pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,581 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1).

4.3 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 pegawai secara langsung dan besarnya pengaruh langsung dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Adapun persamaan regresinya sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X_1, X_2, Y_1 terhadap Y_2)

Variabel bebas	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
X1	0.227	2.701	0.010	Signifikan
X2	0.231	2.296	0.027	Signifikan
Y1	0.569	5.492	0.000	Signifikan
Variabel terikat	Y2			
R	: 0,890			
R square (R^2)	: 0,791			
Adjusted R square	: 0,776			
F hitung	: 51,835			
Probabilitas				
Fhitung	: 0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel Metode *on the job training*, Metode *off the job training*, dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel Metode *on the job training*, Metode *off the job training*, dan Kesesuaian kemampuan terhadap kinerja dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,776. Artinya bahwa 77,6% variabel kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Metode *on the job training*, Metode *off the job training*, dan kemampuan kerja. Sedangkan sisanya 22,4% variabel kinerja pegawai 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 *on the job training* (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,227 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,010 ($0,010 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2).
- 2) Pengaruh variabel Metode *off the job training* (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,231 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,027 ($0,027 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2).
- 3) Pengaruh variabel kemampuan kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel kemampuan kerja (Y_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,569 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel kemampuan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2).

4.3.1 Pengaruh Secara Tak Langsung

Hasil uji juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari Metode *on the job training* (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y_2) melalui Kemampuan kerja (Y_1). Besar pengaruh tidak langsung adalah sebesar $0,243 \times 0,569 = 0,138593$ atau dibulatkan menjadi 0,139. Hubungan Metode *on the job training* terhadap Kinerja pegawai lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,227

dibandingkan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,139. Besar pengaruh tidak langsung antara Metode *off the job training* (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y_2) melalui Kemampuan kerja (Y_1) adalah sebesar $0,581 \times 0,569 = 0,3307$ atau dibulatkan menjadi 0,331. Hubungan Metode *off the job training* terhadap Kinerja pegawai lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,331 dibandingkan oleh pengaruh secara langsung yaitu sebesar 0,231.

Adapun ringkasan pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari jalur penelitian dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

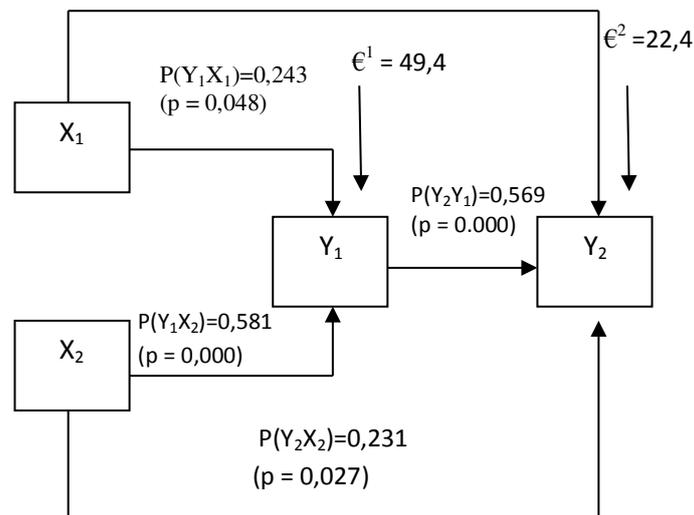
Tabel 7. Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur

Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total
Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	
<i>On The Job Training</i> (X_1) → Kinerja (Y_2)	0,227	<i>On The job Training</i> – Kemampuan – Kinerja (0,243 x 0,569)	0,139	0,366
<i>Off The Job Training</i> (X_2) → Kinerja (Y_2)	0,231	<i>Off The Job Training</i> – Kemampuan – Kinerja (0,581 x 0,569)	0,331	0,562

Sumber: Data primer diolah, 2014

Analisis atas pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan kerja berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan *off the job training* terhadap kinerja pegawai, 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.

Model akhir dari analisis jalur baik persamaan regresi jalur pertama maupun persamaan regresi jalur kedua adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Model Analisis Jalur Keseluruhan

Keterangan :

P : Koefisien Jalur

p : Probabilitas

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

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Kemampuan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa *on the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja pegawai. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,243 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,048 ($0,048 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1). Variabel *on the job training* secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 3,17 sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap pelaksanaan *on the job training* bersifat cukup baik meliputi pelaksanaan rotasi kerja, pemberian instruksi, pengarahan kerja.

4.4.2 Pengaruh *Off The Job Training* Terhadap Kemampuan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa *Off the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kemampuan kerja (Y_1) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,581 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja (Y_1). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan perubahan sikap individu dalam instansi agar dalam melaksanakan tugas yang diberikan menjadi lebih baik lagi. Pada dasarnya pelatihan proses mengajarkan keahlian dan pemberian pengetahuan dimana pegawai dapat memperbaiki dan melaksanakan tugasnya dengan baik serta dapat merubah sikap kearah yang lebih baik. Pelatihan bertujuan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan kecakapan pegawai terhadap tuntutan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan dalam instansi. Selain itu agar tujuan pelatihan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan adanya kesadaran dan kemauan pegawai selama mengikuti program pelatihan.

4.4.3 Pengaruh On The Job Training Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelaksanaan *on the job training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,227 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,010 ($0,010 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *on the job training* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Berarti semakin sering *on the job training* dilaksanakan oleh instansi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Ini dibuktikan dengan adanya rotasi pegawai, rotasi kerja menambah pengetahuan, pegawai menerima pemberian instruksi dari atasan, pegawai mendapat pengarahan pada saat melaksanakan kerja, pegawai mendapat pelatihan untuk meningkatkan *skill/kompetensi*.

4.4.4 Pengaruh Off the Job Training Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pelaksanaan *off the job training* memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,231 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,027 ($0,027 < 0,05$) maka secara parsial variabel metode *off the job training* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dengan hasil yang menunjukkan bahwa *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai berarti pelaksanaan *off the job training* ini direspon baik atau positif ini dibuktikan pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara ceramah, pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara diskusi, pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara belajar sendiri, pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara pemutaran presentasi video, pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara role play sehingga *off the job training* yang dilaksanakan mendukung terjadinya peningkatan terhadap kemampuan kerja pegawai. Pada pengumpulan data kepada responden didapat bahwa penerapan metode *off the job training* sudah dilakukan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata skor pernyataan sebesar 3,87. Dari lima item, distribusi tertinggi terletak pada pernyataan pelaksanaan pelatihan dengan cara diskusi ($X_{2.2}$) yaitu sebesar 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa indikator metode *off the job training* secara diskusi sudah baik di Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang. Dengan begitu ini menandakan semakin sering *off the job training* yang dilaksanakan oleh Balai Besar Pelatihan Pertanian Ketindan-Lawang, maka semakin tinggi kinerja para pegawai.

4.4.5 Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini dari hasil perhitungan secara parsial variabel kemampuan kerja (Y_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$). Hal ini dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,569 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka secara parsial variabel kemampuan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Kemampuan kerja merupakan suatu kesanggupan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Karena dengan kemampuan kerja yang tinggi diharapkan kinerja pegawai akan semakin meningkat dan dengan kinerja pegawai yang semakin meningkat akan menjamin kelangsungan hidup instansi di masa yang akan datang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Diketahui hasil bahwa metode *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Dengan kata lain metode *on the job training* sudah cukup baik bisa diterapkan ke peserta pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan dikatakan efektif apabila program tersebut mampu menghasilkan perubahan sesuai yang dikehendaki oleh instansi terutama perubahan pada kemampuan pegawai. Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan memberikan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh peserta pelatihan yang pada akhirnya memberikan kualitas yang baik pada penyelenggara pelatihan.
2. Diketahui hasil bahwa metode *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan perubahan sikap individu dalam instansi agar dalam melaksanakan tugas yang diberikan menjadi lebih baik lagi. Pada dasarnya pelatihan proses mengajarkan keahlian dan pemberian pengetahuan dimana pegawai dapat memperbaiki dan melaksanakan tugasnya dengan baik serta dapat merubah sikap ke arah yang lebih baik.
3. Diketahui bahwa pelaksanaan *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menandakan berarti semakin sering *on the job training* dilaksanakan oleh instansi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja para pegawai yang dibebankan kepada

pegawai yang dirasa penting untuk dilaksanakan oleh instansi, sehingga pegawai mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, ketrampilan, dan keahlian sesuai dengan bidang pekerjaannya.

4. Diketahui hasil bahwa pelaksanaan *off the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini dibuktikan dengan semakin sering *off the job training* seperti pegawai mendapat metode pelatihan dengan cara ceramah, diskusi, belajar sendiri, video presentasi, *role playing* yang dilaksanakan maka semakin tinggi kinerja pegawai.
5. Diketahui kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini bahwa kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan kerja merupakan suatu kesanggupan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Karena dengan kemampuan kerja yang tinggi diharapkan kinerja pegawai akan semakin meningkat dan dengan kinerja pegawai yang semakin meningkat akan menjamin kelangsungan hidup instansi dimasa yang akan datang.

5.2 Saran

Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak instansi dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap metode *on the job training* dan metode *off the job training*, karena variabel metode *on the job training* dan metode *off the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja pegawai, hendaknya instansi lebih sering melaksanakan pelatihan bagi para pegawainya, baik itu berupa *on the job training* ataupun *off the job training*. Pelaksanaan *on the job training* dan *off the job training* ini dimaksudkan agar para pegawai dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam bekerja sehingga mereka dapat menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan standar yang diharapkan instansi.

Daftar Pustaka

- Hariandja, Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta