

**PENGARUH ON THE JOB TRAINING DAN  
OFF THE JOB TRAINING TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DAN KINERJA  
(Studi pada Karyawan PT.INSASTAMA Kediri, Jawa Timur)**

**Dimas Anugrah Ardian  
Mochamad Djudi  
Arik Prasetya**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
dimas.daa@gmail.com

**ABSTRACT**

This research aims to examine coaching (X1), career rotation (X2), simulation (X3), and information presentation (X4) simultaneous to Employee's Ability (Y1) and Employee's Performance (Y2). The type of this research is Explanatory Research, with quantitative approach and questionnaire as the instruments the writer chooses to conduct this research with. The population of this research is workers at PT. Insastama, Pare-Kediri with 193 employees. With propocionate stratified random sampling the sample acquired are 65 persons. The data analysis methods used are descriptive analysis and Path analysis. The result from Path analysis indicates that the independent variable, coaching (X1), career rotation (X2), simulation (X3), and information presentation (X4), both simultaneously and partially have positive impact and significant relationship with Employee's Ability (Y1) and Employee's Performance (Y2). Simultaneously, the value R Square is 0,696 or 69,6% while the rest of 30,4% influenced by variables outside independent variable in this research. Meanwhile the independent variable, coaching (X1), career rotation (X2), simulation (X3), and information presentation (X4), both simultaneously have positive impact and significant relationship with 0,698 or 69,8% while the rest of 30,2% influenced by variables outside independent variable in this research.

**Keywords: Coaching, Career Rotation, Simulation, Information Presentation, Employee's Ability, Employee's Performance**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel variabel *coaching* (X1), rotasi jabatan (X2), simulasi (X3), dan presentasi informasi (X4) secara bersama-sama dan parsial terhadap kemampuan kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2). Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif dan kuesioner adalah instrumen yang dipilih untuk melakukan penelitian. Penelitian dilakukan di PT. Insastama, Pare-Kediri yang memiliki karyawan sebanyak 193 orang. Secara *propocionate stratified random sampling* didapat sampel sebanyak 65 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis *Path*. Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan maupun Kinerja Karyawan. Untuk Kemampuan Kerja Karyawan besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,696. Artinya bahwa 69,6% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi. Sedangkan sisanya 30,4% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Kata Kunci: Coaching, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, Kemampuan Kerja, Kinerja Karyawan**

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah faktor yang mempengaruhi keberlangsungan sebuah organisasi, kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi kualitas organisasi tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi sebuah kualitas organisasi adalah kinerja dari sumber daya manusia. Desler (2010:17) mengemukakan bahwa “sistem SDM pada perusahaan yang memiliki kinerja tinggi memiliki SDM yang berkinerja tinggi juga” Oleh karena itu, organisasi harus mampu menjaga dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki, serta memaksimalkan potensi dari sumber daya manusia tersebut.

Kinerja karyawan dapat ditunjang oleh kemampuan kerja karyawan yang memadai. Menurut Robbins dan Judge (2008:17) menjelaskan bahwa kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan tugas dalam suatu pekerjaan. Maka dengan kemampuan kerja seorang karyawan yang memadai akan menunjang kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi/perusahaan. Salah satu yang dapat dilakukan organisasi untuk menjaga, meningkatkan dan memaksimalkan sumber daya manusia adalah melalui pelatihan. Pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan mendorong dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mathis dan Jackson (2006:301), pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Melalui pelatihan diharapkan karyawan mampu berkontribusi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut Dessler (2010:280), pelatihan adalah proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Dari sudut pandang inilah tampak arti penting dari program pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) karyawan. Hal tersebut memaksa perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan target perusahaan.

Program pelatihan karyawan terbagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training* dimana keduanya memiliki metode masing-masing. Menurut Simamora (2006:320) *off the job training* adalah pelatihan yang diselenggarakan dilokasi yang terpisah. Sedangkan menurut Swasto (2011:67) *on the job training* 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. Adanya perbedaan tempat penyelenggaraan dan materi yang diberikan antara *on the job training* dan *off the job training*. Metode pelatihan *on the job training* dilakukan ditempat kerja yang sesungguhnya dan memberikan materi berupa tugas-tugas kepada karyawan untuk dikerjakan. Sedangkan metode *off the job training* dilaksanakan diluar tempat kerja dan memberikan materi-materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan. Pelatihan, baik *on the job training* atau *off the job training* wajib dilakukan oleh perusahaan untuk diberikan kepada karyawannya, khususnya perusahaan yang bergerak dibidang teknik pembuatan mur dan baut PT. Insastama. Untuk mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan tentunya tidak lepas dari campur tangan sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini mengacu pada penerapan *on the job training* dan *off the job training* pada perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Begitu pula dengan kemampuan kerja karyawan yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Insastama *bolts and nuts*, Kediri, Jawa Timur. Pelatihan, baik *on the job training* atau *off the job training* wajib dilakukan oleh perusahaan untuk diberikan kepada karyawannya, khususnya perusahaan yang bergerak dibidang teknik pembuatan mur dan baut seperti PT. Insastama. Pelatihan *on the job training* dan *off the job training* diperlukan dalam menjalankan bisnis dan mengembangkan usaha PT. Insastama secara sehat serta untuk memperoleh hasil yang optimal. Melalui pelatihan *on the job training* dan *off the job training* diharapkan sumber daya manusia yang dimiliki dapat meningkatkan kemampuan maupun kinerjanya dan sumber daya manusia yang dimiliki mampu mencapai target PT. Insastama.

Dalam rangka untuk mengetahui pengaruh pelatihan *on the job training* dan *off the job training* terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan peneliti memilih PT. Insastama sebagai obyek penelitian. Pemilihan PT. Insastama sebagai obyek penelitian didasari oleh beberapa pertimbangan. Pertama, PT. Insastama merupakan produsen mur dan baut yang ikut berperan dalam pembangunan dalam negeri, dengan memberikan distribusi dalam proyek pembangunan dan alat berat. Diharapkan sumber daya manusia yang dimiliki mampu memenuhi kebutuhan perusahaan untuk melakukan

pasokan mur dan baut kepada konsumen dan pelanggan, serta sumber daya manusia yang dimiliki mampu meningkatkan kemampuan kerja dan kinerjanya dengan melalui pelatihan *on the job training* dan *off the job training*. Kedua, PT. Insastama secara rutin menyelenggarakan kegiatan program pelatihan dengan tujuan untuk menyiapkan tenaga kerja yang berkompeten dan bertanggung jawab pada pekerjaannya, dan pada akhirnya nanti para tenaga kerja dapat meningkatkan kemampuan dan kinerjanya.

## KAJIAN PUSTAKA

### *On The Job Training*

*On the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan (Swasto, 2011:67). Sedangkan menurut Bangun (2012:210) :

“Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, *on the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja dan dilakukan sesuai dengan pekerjaan sebenarnya. *On the job training* dilakukan menggunakan orang dalam perusahaan, baik karyawan lain ataupun oleh atasan. Menurut Swasto (2011:67) ada beberapa macam pelatihan di tempat kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) *Coaching* (bimbingan)
- 2) Rotasi jabatan
- 3) Penugasan sementara
- 4) Instruksi pekerjaan
- 5) *Apprenticeship* (program magang)

Perusahaan harus menentukan dan memilih kegiatan metode *on the job training* yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan, serta bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Menurut Simamora (2006:319) manfaat dari *on the job training*, antara lain yaitu:

- a. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya bukan disimulasikan.

- b. Karyawan menerima instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Pelatihan dilaksanakan didalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, dibawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- d. Pelatihannya informal, relatif tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- e. Pelatihan dapat membina hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih.
- f. Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, memakan biaya tunai yang relatif rendah, dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

### *Off The Job Training*

Menurut Swasto (2011:69) *off the job training* atau pelatihan diluar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik-teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Sedangkan 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.

Berdasarkan pendapat diatas, *off the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja atau terpisah dari tempat kerja. *Off the job training* dilakukan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler, sehingga tidak mengganggu pekerjaan karyawan sebagai tanggung jawab karyawan kepada perusahaan. Menurut Swasto (2011:69) ada beberapa macam *off the job training* yaitu sebagai berikut:

1. Metode-metode Simulasi
2. Metode-metode Presentasi Informasi

Sedangkan menurut Simamora (2006:321) manfaat *off the job training*, antara lain yaitu:

- a. Biaya pelatihan yang efisien, karena kelompok dan bukan individu yang dilatih.
- b. Pelatih, biasanya instruktur purnawaktu atau staff pelatih, kemungkinan lebih merupakan pelatih yang kompeten ketimbang *on the job trainer* yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktunya untuk melatih.
- c. Kursus seminar yang *off site* memungkinkan perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa mengeluarkan biaya yang mahal untuk staf pelatih dan fasilitas pelatihan.

- d. Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan lain sering memberdayakan peserta untuk mempelajari metode dan teknik baru disamping materi yang disajikan selama program.
- e. Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi untuk mempelajari keahlian dan sikap baru tanpa harus sekaligus mengkhawatirkan pelaksanaan pekerjaan. Program ini juga mengurangi resiko bagi organisasi untuk mengkaryakan karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai.

### **Kemampuan Kerja**

Menurut Hamalik (2005:12) mengemukakan bahwa kegiatan pelatihan mempunyai tujuan tertentu, yaitu untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta yang menimbulkan perubahan-perubahan perilaku aspek-aspek kognitif, keterampilan dan sikap. Contoh-contoh kemampuan tersebut antara lain :

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

Sedangkan menurut Dulewicz dalam Sudarmanto (2009:68) membagi kemampuan dalam gugus dan dimensi sebagai berikut :

- a. Kemampuan intelektual, meliputi perspektif strategis, analisis penilaian, perencanaan dan pengorganisasian.
- b. Kemampuan interpersonal, meliputi mengelola staf, sikap persuasive dan asertif, pengambilan keputusan, kepekaan interpersonal dan komunikasi lisan.
- c. Kemampuan adaptabilitas, meliputi penyesuaian diri dengan lingkungan sekitar.
- d. Kemampuan orientasi hasil, meliputi sikap energik dan inisiatif, motivasi berprestasi, dan kepekaan bisnis.

Robbins dan Judge (2008:58) membagi kemampuan menjadi dua, yaitu:

- 1) Kemampuan Intelektual
- 2) Kemampuan Fisik

### **Kinerja**

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

- 1) Kuantitas hasil kerja  
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas hasil kerja  
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketetapan waktu  
Ketetapan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketetapan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### **Hipotesis**

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel *coaching* terhadap kemampuan kerja karyawan
- H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan terhadap kemampuan kerja karyawan
- H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Simulasi terhadap kemampuan kerja karyawan
- H4 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel presentasi informasi terhadap kemampuan kerja karyawan
- H5 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel *coaching* terhadap kinerja karyawan
- H6 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Simulasi terhadap kemampuan kerja karyawan
- H7 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel rotasi jabatan terhadap kinerja karyawan
- H8 : Terdapat pengaruh signifikan dari variabel presentasi informasi terhadap kinerja karyawan
- H9 : Terdapat pengaruh signifikan dari kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PT. Insastama Bolts and Nuts Factory Jl. Gadungan Satak No. 7 Kec.Puncu Kediri, Jawa Timur, Indonesia. Didapat sampel 65 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis jalur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total**

Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Total
X1 - Y1	0.238	-	0.238
X2 - Y1	0.267	-	0.267
X3 - Y1	0.229	-	0.229
X4 - Y1	0.225	-	0.225
X1 - Y2	0.024	0.063 (0.238x0.264)	0.087
X2 - Y2	0.334	0.070 (0.267x0.264)	0.404
X3 - Y2	0.303	0.060 (0.229x0.264)	0.363
X4 - Y2	0.019	0.059 (0.225x0.264)	0.078
Y1 - Y2	0.264		0.264

Sumber : Data primer diolah, 2017

*Direct Effect* (pengaruh langsung) *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,024

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= \text{PY1X1} \times \text{PY1Y2} \\ &= 0,238 \times 0,264 \\ &= 0,063 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= \text{PY2X1} + (\text{PY1X1} \times \text{PY1Y2}) \\ &= 0,024 + 0,063 \\ &= 0,087 \end{aligned}$$

### Pengaruh *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi dan Presentasi Informasi Terhadap Kemampuan Kerja Karyawan

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh antara *Coaching* terhadap Kemampuan Kerja Karyawan sudah terbukti dan hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima. Hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Rotasi Jabatan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa Rotasi Jabatan yang diberikan PT. Insastama juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih bekerja dengan

giat dan meningkatkan kualitas dari pekerjaannya. Hasil tersebut sesuai dengan manfaat rotasi jabatan menurut Hasibuan (2012:102), yaitu meningkatkan produktivitas, menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan, memperluas dan menambah pengetahuan karyawan, menghilangkan rasa jenuh, memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karir yang lebih tinggi, untuk pelaksanaan hukuman, meningkatkan spirit kerja, memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya, tindakan pengamanan yang lebih baik, menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan dan perselisihan antar sesama karyawan. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Simulasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa intensif yang diberikan PT. Insastama juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih bekerja dengan giat dan meningkatkan kualitas dari pekerjaannya. Demikian juga pada Hipotesis ke empat terdapat pengaruh antara Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa intensif yang diberikan PT. Insastama juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih bekerja dengan giat dan meningkatkan kualitas dari pekerjaannya.

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi dan presentasi informasi berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Pengaruh variabel *Coaching* (X<sub>1</sub>) dan variabel Rotasi Jabatan (X<sub>2</sub>) serta Simulasi (X<sub>3</sub>) dan varibel Presentasi Informasi (X<sub>4</sub>)

Dari hasil penelitan ini didukung oleh teori Keith Davis dan Werther W.B (dalam Mangkuprawira, 2003:136), yaitu antara lain: membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi, kemampuan dalam pengetahuan, membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif, memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih, mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar, membantu seorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara, mendengarkan, dan menulis.

Dari variabel *Coaching* (X<sub>1</sub>) dan variabel Rotasi Jabatan (X<sub>2</sub>) serta Simulasi (X<sub>3</sub>) dan varibel

Presentasi Informasi (X4) membuktikan adanya pengaruh terhadap Kemampuan Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>).

### **Pengaruh *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi dan Presentasi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh antara *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan tidak terbukti dan tidak berpengaruh signifikan. Namun *Coaching* akan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui variabel intervening (Kemampuan Kerja). Hipotesis keenam menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Rotasi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan. Hasil tersebut sesuai dengan manfaat rotasi jabatan menurut Hasibuan (2012:102), yaitu meningkatkan produktivitas, menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan, memperluas dan menambah pengetahuan karyawan, menghilangkan rasa jenuh, memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karir yang lebih tinggi, untuk pelaksanaan hukuman, meningkatkan spirit kerja, memberikan pengakuan-pengakuan atas prestasinya, tindakan pengamanan yang lebih baik, menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan dan mengatasi perselisihan antar sesama karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan pemberian Rotasi Jabatan pada karyawan PT. Insastama memacu karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya untuk bekerja dengan baik. Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara Simulasi terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima, hubungan tersebut bersifat signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa dengan Simulasi yang baik kepada karyawan PT. Insastama memacu karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya untuk bekerja dengan baik. Mangkunegara (2009:55) manfaat simulasi yaitu karyawan mampu menentukan keputusan yang tepat dan sesuai kebutuhan perusahaan, menekankan sensitivitas manusia dan interaksi, serta menimbulkan minat dan keterlibatan yang tinggi. Sedangkan menurut Swasto (2011:69) manfaat simulasi yaitu meningkatkan kepekaan dan kepercayaan manajerial. Hipotesis ketujuh yang menyatakan terdapat pengaruh antara Presentasi Informas terhadap Kinerja Karyawan

tidak terbukti dan tidak berpengaruh signifikan. Namun Presentasi Informasi akan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui variabel intervening (Kemampuan Kerja).

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa *Coaching* dan Rotasi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh variabel *Coaching* (X<sub>1</sub>) dan variabel Rotasi Jabatan (X<sub>2</sub>) serta Simulasi (X<sub>3</sub>) dan variabel Presentasi Informasi (X<sub>4</sub>) Variabel Presentasi Informasi (X<sub>4</sub>) merupakan variabel yang berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>1</sub>) hal ini ditunjukkan dengan signifikan t sebesar 0,858 yang lebih besar dari 0,05. . Hal ini menunjukkan bahwa Presentasi Informasi (X<sub>4</sub>) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).

Dari hasil penelitian ini didukung oleh teori dari Mangkunegara (2009:45) yaitu tujuan dari pelatihan antara lain, Meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja karyawan, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, dan meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal. Dari variabel *Coaching* (X<sub>1</sub>) dan variabel Rotasi Jabatan (X<sub>2</sub>) serta Simulasi (X<sub>3</sub>) dan variabel Presentasi Informasi (X<sub>4</sub>) membuktikan adanya pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>).

### **Pengaruh Kemampuan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kedelapan yang menyatakan terdapat pengaruh antara Kemampuan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sudah terbukti dan hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima. Pengaruh tersebut signifikan, sehingga semakin kuat Kemampuan Kerja Karyawan maka semakin tinggi Kinerja dari karyawan PT. Insastama. Simanjuntak dalam Sutrisno (2009:109), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain, Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan. Dengan terpacunya Kemampuan Kerja Karyawan karyawan maka diharapkan Kinerja Karyawan mampu meningkat. Perihal yang menjadi sasaran penelitian ini adalah pengaruh Kompensasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan yang sudah dapat dibuktikan, kemudian Kemampuan Kerja

Karyawan tersebut dapat meningkatkan Kinerja Karyawan dan variabel tersebut juga sudah dapat dibuktikan.

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa Kemampuan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

### **Pengaruh secara parsial *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan maupun Kinerja Karyawan. Untuk Kemampuan Kerja Karyawan besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi terhadap Kemampuan Kerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,696. Artinya bahwa 69,6% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi. Sedangkan sisanya 30,4% variabel Kemampuan Kerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut menurut Mangkunegara (2009:67) adalah faktor motivasi, sedangkan menurut Simamora (2004:14) faktor tersebut adalah faktor psikologis dan faktor organisasi.

Sedangkan untuk Kinerja Karyawan Besarnya sumbangan (kontribusi) variabel *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, dan kemampuan kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari nilai *R Square* yaitu sebesar 0,698. Artinya bahwa 69,8% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, Presentasi Informasi, dan Kemampuan Kerja Karyawan. Sedangkan sisanya 30,2% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut menurut Simanjuntak dalam Sutrisno (2009:109) adalah faktor hubungan antara atasan dan karyawan. Besarnya *R square* membuktikan bahwa *Coaching*, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi yang dilakukan oleh karyawan PT. Insastama, Pare, Kediri, Jawa Timur 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.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai penguat atas penelitian terdahulu oleh Penelitian yang dilakukan Pribadi (2013), Shabrir (2012), Penelitian dilakukan oleh Frebianty (2011), Akbar (2009), dan Puspitasari (2006) yang secara garis besar hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Rotasi Jabatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Simulasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Presentasi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan kerja karyawan ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Coaching* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t > 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang tidak signifikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Rotasi Jabatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Simulasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Presentasi Informasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t > 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang tidak signifikan.
9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kemampuan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) ini dibuktikan dengan nilai Sig.  $t < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

### Saran

1. Diharapkan pihak perusahaan untuk memperhatikan serta meningkatkan terhadap variabel *Coaching* dan Presentasi Informasi, karena variabel *Coaching* dan Presentasi Informasi masih mempunyai pengaruh yang rendah terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan akan semakin baik.
2. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan atau meningkatkan pelayanan terhadap rotasi jabatan, karena variabel rotasi jabatan mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi kemampuan kerja dan kinerja karyawan, diantaranya dengan diadakannya rotasi jabatan secara berkala sehingga kemampuan kerja dan kinerja karyawan akan meningkat.
3. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain Penugasan sementara, Instruksi pekerjaan, *Apprenticeship* (program magang), dan *Case studies* (studi kasus) yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

Akbar, Taufik 2009. Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Kantor Cabang Wahid Hasyim Malang). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya, Malang.

Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Barat : PT. INDEKS

Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara

Mathis, Robert I.dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Terjemahan* oleh Thomason Learning.Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Mangkuprawira, Sjafrli Tb. 2003. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pribadi, Aryo Teguh 2013. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAM Kota Malang). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya, Malang.

Puspitasari, Adisti Dwi 2006. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya, Malang.

Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta : LP3ES.

Shabrir, Achmad Muhyiddin. (2012). Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* Dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso). Skripsi: FIA Universitas Brawijaya, Malang

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Ed.3. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).