

## **Pengaruh *on the job training* dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PLN persero distribusi Jawa Barat**

**S. Diwangkara, Sumiyati, & G. Razati**

Universitas Pendidikan Indonesia

diwangkarasultan30@gmail.com

**Abstract:** Organizations are required to maintain their employees so as to produce good performance and employees can dedicate themselves to the organization where employees work. The efforts to be made by PT. PLN Persero Distribution West Java to improve performance that is by increasing on the job training and work ability to its employees. This study aims to obtain (1) implementation of on the job training, (2) description of work ability, (3) description of employee performance, (4) Effect of on the job training and work ability both partially and simultaneously. The object of the unit of analysis in this study is the employees of PT. PLN Persero Distribution West Java. The type of research used is descriptive and verification. The method used was an explanatory survey with a sample of 58 employees. The data analysis technique used is path analysis. The results in this study indicate that the picture on the job training is in the good category, a description of work ability in the good category. Variables that have an influence on employee performance are on the job training and work ability. Based on the results of this study, it is recommended that on the job training in companies be further improved in the aspect of job instruction training. In terms of work capabilities in the company improve intellectual abilities. So it is expected that on the job training and work skills need to be considered further by the company in supporting employee performance improvement.

**Keywords:** On the Job Training, Work Ability, Employee Performance.

Abstrak: Organisasi dituntut mempertahankan karyawannya agar menghasilkan kinerja yang baik serta karyawan dapat mendedikasikan diri kepada organisasi dimana karyawan bekerja. Permasalahan kinerja karyawan masih menjadi permasalahan serius bagi banyak perusahaan baik dalam bidang manufaktur ataupun jasa. Upaya yang akan dilakukan oleh PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan cara meningkatkan *on the job training* dan kemampuan kerja kepada karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh (1) pelaksanaan *on the job training*, (2) gambaran kemampuan kerja, (3) gambaran kinerja karyawan, (4) Pengaruh *on the job training* dan kemampuan kerja baik secara parsial maupun simultan. Objek menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Metode yang digunakan adalah explanatory survey dengan jumlah sampel 58 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah path analysis. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gambaran *on the job training* dalam kategori baik, gambaran kemampuan kerja dalam kategori baik. Variabel yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *on the job training* dan kemampuan kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan *on the job training* di perusahaan lebih ditingkatkan lagi dalam aspek job instruction training. Dalam segi kemampuan kerja di perusahaan memperbaiki kemampuan intelektual. Sehingga diharapkan *on the job training* dan kemampuan kerja perlu diperhatikan lebih lanjut oleh perusahaan dalam menunjang peningkatan kinerja karyawan.

**Kata kunci :** On the Job Training, Kemampuan Kerja, Kinerja Karyawan.

### **PENDAHULUAN**

Keberhasilan dalam mencapai tujuan dan keberlangsungan hidup perusahaan bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia (Gebauer, Haldimann, & Jennings Saul, 2017). Organisasi dituntut untuk mempertahankan karyawannya agar menghasilkan kinerja yang baik serta karyawan dapat mendedikasikan diri kepada

organisasi dimana karyawan bekerja (Syamsul H Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Kinerja karyawan yang baik berhubungan dengan efektifitas karyawan (Syamsul Hadi Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016).

Oleh sebab itu, kinerja karyawan mempunyai peran penting untuk keahlian

dalam mengerjakan pekerjaan (H. Lin, Chen, & Su, 2017). Pengembangan bakat yang dimiliki karyawan mampu memberikan efek positif terhadap perusahaan sehingga memberi kesempatan terhadap karyawan untuk pengembangan potensi (de Waal, 2007). Kinerja karyawan yang memadai mampu memberikan efektivitas sehingga dapat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sekarang dan pekerjaan yang akan datang (Schl afke, Silvi, & M oller, 2012).

Manajemen perusahaan mampu mengembangkan kinerja karyawan agar memiliki kontribusi tinggi terhadap tercapainya suatu tujuan organisasi (Thaief, Baharuddin, & Syafi, 2015). Lingkungan bisnis yang tak terduga dan persaingan perusahaan yang semakin ketat menuntut suatu organisasi untuk mencapai standar tertentu, salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan mereka dan menyelaraskan dengan tuntutan yang begitu besar (Tummers, 2016).

Penelitian mengenai konsep kinerja karyawan ini telah dilakukan dalam beberapa perusahaan manufaktur dan sektor jasa (Katou & Budhwar, 2006). Kinerja karyawan dalam perusahaan perbankan, jasa, manufaktur, perhotelan, telekomunikasi, industri pendidikan, industri pertambangan dan industri kesehatan dapat meningkatkan efektifitas perusahaan yang melibatkan pengembangan terhadap kinerja perusahaan (Kenny, 2011).

Indutri Manufaktur dibidang jasa listrik juga mengalami penurunan kinerja karyawan yaitu di PT. PLN PERSERO Distribusi Jawa Barat terletak di Jl. Asia Afrika No.63, Braga, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40111. Berdasarkan wawancara kepada Bapak Ahmad Mulyani salah satu Kepala Analis Pengembangan Sumberdaya Manusia. Fasilitas yang disediakan menuntut karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Perusahaan yang ingin mencapai tujuannya dengan baik salah satunya dengan menghadapi tuntutan yang besar baik dari internal maupun eksternal, serta harus memiliki standar penilaian untuk mencapai tujuannya (Sofyan, M, Bima, & Nujum, 2016).

**TABEL 1.**  
**HASIL KINERJA KARYAWAN DI PT. PLN**  
**PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT**  
**TAHUN 2016-2018**

Tahun	No	Hasil kerja	Persentase	Standar
-------	----	-------------	------------	---------

2016	1	Kualitas kerja	87,5%	100%
	2	Kuantitas kerja	87%	
	3	Konservasi	75%	
Rata-rata			83,16%	
2017	1	Kualitas kerja	88%	100%
	2	Kuantitas kerja	85%	
	3	Konservasi	70%	
Rata-rata			81%	
2018	1	Kualitas kerja	86%	100%
	2	Kuantitas kerja	80%	
	3	Konservasi	66%	
Rata-rata			77,3%	

Sumber: *Human Resources Department* PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat

Persentase kinerja karyawan yang ada di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat tahun 2016 yaitu kualitas 87,5%, kuantitas 87%, dan konservasi 75% menghasilkan rata-rata 83,16%. Pada tahun 2017 yaitu kualitas 88%, kuantitas 85% dan konservasi 70% menghasilkan rata-rata 81%. Pada tahun 2018 yaitu 86%, kuantitas 80% dan konservasi 66% menghasilkan rata-rata 77,3% dari standar 100% seperti halnya dalam kualitas, kuantitas dan konservasi yang masih rendah.

Kualitas kerja pada tahun 2016 sebesar 87,5%, tahun 2017 meningkat menjadi 88% sedangkan tahun 2018 menurun menjadi 86%. Kuantitas kerja tahun 2016 sampai 2018 mengalami penurunan dari 87% sampai 80% dan Konservasi tahun 2016 sampai 2018 mengalami penurunan dari 75% sampai 66%. Artinya target standar yang ditetapkan perusahaan masih belum memenuhi harapan. Masih adanya beberapa aspek kinerja dan kemampuan karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi.

Faktor lain yang mempengaruhi on the job training dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam mengikuti kepelatihan (Favour & Ph, 2016). Kehadiran karyawan yang rendah membuat terhambatnya pencapaian tujuan organisasi karena kegiatan dalam sesuatu organisasi tidak akan berjalan secara optimal dan sesuai dengan tujuan jika tingkat kehadiran karyawan buruk (S. Achi & Sleilati, 2016). Rendahnya tingkat kehadiran jika dibiarkan akan berimbas pada organisasi baik itu kerugian dari segi waktu maupun biaya

(Jones, Woods, & Guillaume, 2015; Tummers, 2016).

**TABEL 2.**  
**RATA-RATA TINGKAT KEHADIRAN KARYAWAN PELATIHAN PT.PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT TAHUN 2016-2018**

Uraian	2016		2017		2018		Standar
	Smt. Satu	Smt. Dua	Smt. Satu	Smt. Dua	Smt. Satu	Smt. Dua	
Jumlah kehadiran dalam pelatihan	77	73	73	60	70	50	80

Sumber: *Human Resources Department* PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat

Keterangan:

JK = Jumlah Karyawan

TMK = Tidak Masuk Kerja

Jumlah kehadiran dalam pelatihan pada tahun 2016 semester satu penilaian sebesar 77 point sedangkan semester dua sebesar 73 adanya penurunan 4 point. Tahun 2017 dari 73 point menjadi 60 point adanya penurunan 13 point dan pada tahun 2018 dari 70 point menjadi 57, artinya ada penurunan yang besar yaitu 13 point. Tingkat kehadiran yang rendah jika dibiarkan akan membuat penurunan pada pencapaian tujuan perusahaan (Afsaw Mitiku, Argaw Damte, & Bayissa, 2015).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat hasil penilaian kemampuan kerja, jika masalah dari kemampuan dibiarkan hal ini akan berdampak pada tujuan perusahaan (Hafeez, 2015).

**TABEL 3.**  
**REKAPITULASI HASIL RATA-RATA PENILAIAN KEMAMPUAN KERJA KARYAWAN DI PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT TAHUN 2016-2018**

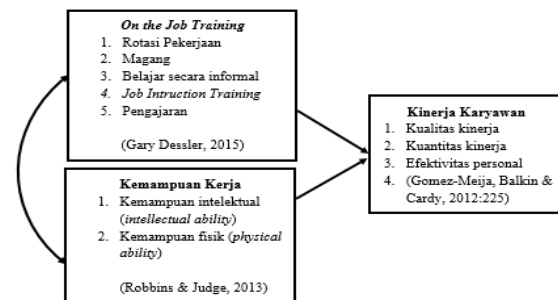
No	Uraian	Tahun		
		2016	2017	2018
1	Disiplin kerja	75,81	65,89	62,60
2	Sikap dan perilaku	76,23	67,59	64,22
3	Pengetahuan	73,81	60,61	57,54
4	Proses kerja	73,45	60,56	57,54
5	Hasil kerja	70,52	59,47	56,60

Sumber: *Human Resources Department* PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat

Adanya penurunan kemampuan kerja karyawan pada tiga tahun terakhir. Pada tahun 2016 pada penilaian disiplin kerja rata-rata nilai sebesar 75,81, sedangkan pada tahun 2018 sebesar 62,60. Untuk penilaian sikap dan

perilaku pada tahun 2016 sebesar 76,23 dan pada tahun 2018 sebesar 64,22. Penilaian pengetahuan pada tahun 2016 sebesar 73,81 sedangkan pada tahun 2018 sebesar 57,31. Penilaian proses kerja pada tahun 2016 sebesar 73,45 sedangkan pada tahun 2018 sebesar 57,54. Penilaian hasil kerja pada tahun 2016 sebesar 70,52 dan pada tahun 2018 sebesar 56,60 point. Hasil penilaian pada kategori hasil kerja merupakan katagori terkecil jika dibandingkan dengan katagori penilaian yang lain, terdapat penurunan katagori pada penilaian hasil kerja yaitu berada pada katagori kualitas atau kuantitas kerja dibawah standar yaitu perlunya perhatian serta pengarahan khusus pada karyawan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan on the job training di PT.PLN Persero Distribusi Jawa Barat, bagaimana gambaran kemampuan kerja di PT.PLN Persero Distribusi Jawa Barat, bagaimana tingkat kinerja karyawan di PT.PLN Persero Distribusi Jawa Barat. Pengaruh on the job training dan kemampuan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat. Paradigma penelitian dapat dilihat pada Gambar 1. mengenai Paradigma Penelitian pengaruh on the job training dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan berikut:



**GAMBAR 1.**  
**PARADIGMA PENELITIAN PENGARUH ON THE JOB TRAINING DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh on the job training dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen.

Variabel independen pada penelitian ini adalah on the job training (X1) yang terdiri dari dimensi 1) rotasi pekerjaan 2) magang 3) belajar secara informal, job instruction training fisik dan 2) lingkungan kerja sosial. Kemampuan kerja variabel (X2) yang terdiri dari dimensi 1) kemampuan intelektual dan 2) kemampuan fisik. Variabel dependen kinerja karyawan (Y) yang terdiri dari dimensi 1) kualitas kinerja 2) kuantitas kinerja dan 3) efektifitas personal.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat yang berlokasi di Jl. Asia Afrika No.63, Braga, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40111. Penelitian ini dilakukan pada kurun waktu kurang dari satu tahun, maka metode yang tepat digunakan untuk penelitian ini adalah cross sectional method.

Berdasarkan penjelasan dan bidang penelitian, maka jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif, namun yang menjadi bahasan pada jurnal ini hanya bagian analisis verifikatif. Penelitian verifikatif dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh on the job training dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa maka akan dilakukan perhitungan dengan analisis path analisis.

Uji asumsi analisis jalur peneliti melakukan pengujian normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnof Test.

**TABEL 4.**  
**OUTPUT UJI KOLMOGOROV SMIRNOV**

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3.33450308
Most Extreme Differences	Absolute	,081
	Positive	,070
	Negative	-,081
Test Statistic		,081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2020

Pada uji Kolmogorov Smirnov jika signifikansi di bawah 0,05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika

kebenaran dari hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan guna memprediksi dan menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap employee engagement pada karyawan bagian produksi PT. Pola Manunggal Sejati Cimahi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat yang berjumlah 58 orang, yang kemudian dilakukan penarikan sampel terhadap populasi tersebut. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh Dengan menggunakan teknik sampel jenuh yang mengambil jumlah seluruh karyawan sebagai sampel penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis path analisis dengan alat bantu program SPSS (Statistical Product for Service Solution) 24.0 for Windows.

signifikansi di atas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan. Penerapan pada uji Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0,05 terlihat bahwa nilai signifikansi untuk uji normalitas data penelitian sebesar 0,20. Nilai ini >0,05 sehingga data variabel penelitian dinyatakan mempunyai sebaran data yang berdistribusi normal.

1. Uji Hipotesis Simultan Anova

Setelah data diketahui berdistribusi normal, maka selanjutnya perlu diketahui apakah variabel tersebut benar benar memiliki hubungan. Pengujian hipotesis simultan anova

**TABEL 5.**  
**Uji Hipotesis Simultan ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sun of Squares	Df	Mean Square	F	Sig	
1	Regression	1999,877	2	999.939	86.776	.000 <sup>b</sup>
	Residual	633,778	55	11.523		
	Total	2633,655	57			

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2020.

## 2. Hasil Pengujian Simultan

**Tabel 6.**

### Hasil Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F hitung	F tabel	Keputusan	Kesimpulan
X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub> berpengaruh terhadap Y	86,776	3,16	H <sub>0</sub> ditolak	Signifikan

Tabel di atas menunjukkan pengujian untuk uji F yang diambil dari Anova dengan hasil Fhitung > Ftabel yaitu 86,776 > 3,16 dengan probabilitas (sig) 0,000 < 0,05 maka keputusannya adalah H<sub>0</sub> ditolak, artinya secara simultan (keseluruhan) terdapat pengaruh secara bersamaan antara on the job training dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat.

Hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan. Maka untuk mengetahui setiap dimensi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

**Tabel 7.**

### Uji Hipotesis Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	9,954	3,897		2,554	.013
OJT	.524	.075	.663	7,008	.000
kemampuankerja	.599	.214	.264	2,793	.007

Dari output spss di atas maka dapat di simpulkan bahwa jika nilai probabilitas (Sig) penelitian < 0,05. Pada hasil di atas maka dinyatakan on the job training dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### A. Pengujian Hipotesis On the Job Training terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis penelitian ini bertujuan mengetahui signifikansi pengaruh variabel on the job training terhadap kinerja karyawan dengan pengujian secara parsial.

**TABEL 8.**

### Hasil Pengujian Secara Parsial

Hipotesis	Koefisien	t hitung	t tabel	Keputusan
X <sub>1</sub> berpengaruh terhadap Y	0,663	7,008	2,004	H <sub>0</sub> Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2020

Tabel di atas menunjukkan pengujian untuk uji t pada variabel on the job training dengan hasil thitung > ttabel yaitu 7.008 > 2,004 dengan probabilitas (sig) 0,000 < 0,05 maka keputusannya adalah H<sub>0</sub> ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh antara on the job training terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat.

#### B. Pengujian Hipotesis Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis penelitian ini bertujuan mengetahui signifikansi pengaruh variabel kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan dengan pengujian secara parsial.

**Tabel 9.**

### Hasil Pengujian Secara Parsial

Hipotesis	Koefisien	t hitung	t tabel	Keputusan
X <sub>2</sub> berpengaruh terhadap Y	0,264	2,793	2,004	H <sub>0</sub> Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2020

Tabel di atas menunjukkan pengujian untuk uji t pada variabel on the job training dengan hasil thitung > ttabel yaitu 2,793 > 2,004 dengan probabilitas (sig) 0,007 < 0,05 maka keputusannya adalah H<sub>0</sub> ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat.

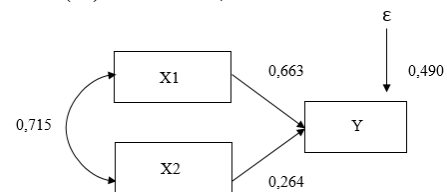
**TABEL 10.**

### Matriks Korelasi Antara Diagram Jalur Pengujian Hipotesis On the Job Training Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Y	X1	X2
Y	1	0,852	0,738
X1	0,852	1	0,715
X2	0,738	0,715	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2020

Menunjukkan hubungan dari setiap variabel yang terdiri dari on the job training dan kemampuan kerja. Berdasarkan hasil matriks korelasi antara variabel kinerja karyawan, on the job training dan kemampuan kerja diperoleh hasil korelasi secara berurutan yaitu pada variabel on the job training (X1) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,852 dan kemampuan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan(Y) sebesar 0,738.



**Gambar 2.**

### Bagan Jalur Variabel On the Job Training Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh on the job training (X1), dan kemampuan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat ditentukan dari hasil

perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel sebab on the job training dan kemampuan kerja dengan variabel kinerja karyawan.

Secara manual R Square dapat dihitung dengan mengubah matriks koefisien jalur X1 dan X2 menjadi baris lalu memperkalikannya dengan matriks kolom Y. Dengan menggunakan SPSS, untuk mengetahui R Square dapat dilihat dari kolom R Square. Hasil untuk penelitian ini dapat dilihat pada sebagai berikut.

**TABEL 11.**  
**Koefisien Determinasi Total**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 <sup>a</sup>	.759	.751	3,395

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2020

Berdasarkan Tabel 4.25 dapat diketahui besarnya koefisien determinasi total sebesar 0,762. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa besarnya koefisien determinasi total 76,2% yang berarti kinerja karyawan dipengaruhi oleh dimensi on the job training dan kemampuan kerja sebesar 76,2%, sedangkan sisanya 23,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung  
Berdasarkan diagram jalur pengujian hipotesis Tabel 4.26 dilakukan perhitungan untuk mengetahui total koefisien jalur variabel X1 dan X2, terhadap Y yang dapat dilihat melalui perhitungan berikut:

Var	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung (dalam%)	Pengaruh tidak langsung (melalui dalam %)		Total Pengaruh Tidak Langsung	Total
			X1	X2		
X <sub>1</sub>	0,663	43,95	-	12,51	12,51	57,12
X <sub>2</sub>	0,264	6,96	12,51	-	12,51	19,74
TOTAL						76,86

Bahwa pengaruh langsung yang paling dominan yaitu on the job training (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan perolehan nilai 43,95. Sedangkan dimensi yang memiliki pengaruh langsung yang paling tidak dominan yaitu kemampuan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan perolehan nilai 6,96. Sedangkan untuk perolehan data tidak langsung yang paling dominan adalah on the job training (X1) dan kemampuan kerja (X2) yaitu X1 ke X2 atau X2 ke X1 dengan nilai 12,51.

Pengaruh total variabel (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 57,12%. Artinya (X1) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara langsung sebesar 43,95%. Pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap X2 sebesar 12,51%.

Pengaruh total variabel (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 19,74%. Artinya (X2) mempengaruhi kinerja karyawan (Y) secara langsung sebesar 6,96%. Pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap kinerja karyawan melalui X1 sebesar 12,51%.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah gambaran on the job training di PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa on the job training memiliki sikap persentase penilaian paling tinggi, sedangkan dimensi pengajaran memiliki persentase penilaian paling rendah. On the job training sebagai metode coaching membimbing atau understudy sambil bekerja. On the job training dihasilkan dari rotasi pekerjaan, magang, belajar secara informal, job instruction training dan pengajaran.

Sementara itu gambaran kemampuan kerja di PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat dapat dilihat dari dimensi-dimensinya yang terdiri dari kemampuan fisik berada dikategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan intelektual memiliki persentase penilaian paling rendah. Kemampuan kerja dihasilkan dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan kerja merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Gambaran mengenai kinerja karyawan di PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat dapat dilihat dari dimensi-dimensinya yang terdiri dari efektifitas personal berada dikategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kinerja memiliki persentase paling rendah. Kinerja karyawan dihasilkan dari kualitas kinerja, kuantitas kinerja dan efektifitas personal. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas dari suatu proses yang dilakukan oleh seseorang karyawan atas tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara parsial variabel on the job training dengan dimensi rotasi pekerjaan,

magang, belajar secara informal, job instruction training dan pengajaran telah memberikan kontribusi baik pada karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dimensi rotasi pekerjaan memiliki pengaruh langsung paling tinggi di bandingkan dimensi lainnya terhadap kinerja karyawan. Variabel kemampuan kerja dengan dimensi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik telah memberikan kontribusi baik pada karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dimensi kemampuan fisik memiliki pengaruh langsung paling tinggi di bandingkan dimensi lainnya terhadap kinerja karyawan.

Secara simultan terdapat pengaruh secara bersamaan antara on the job training dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat.

Hasil kinerja ini menyatakan bahwa on the job training dan kemampuan kerja secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja karyawan, seperti yang faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi serta faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Self-efficacy, coaching serta faktor Empowerment. Dengan demikian penulis merekomendasikan agar karyawan terus meningkatkan kemampuan kerja dan memperbaiki komunikasi serta pemecahan masalah melalui coaching, agar terciptanya kinerja yang lebih produktif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. (1985). Kependidikan Prosedur dan Strategi. Bandung: Angkasa.
- Anwar, Sanusi. 2013. Metodologi Penelitian Bisnis. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat. Assael. 2001. Dimensi
- Arikunto, S. (2006). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Decenzo, A. D., & Robbins, P.S. (2010). Fundamental of Human Resource Management. (Ankeny, Ed.) (10th edition). USA: Willey Publishing Inc.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management. (Jersey, Ed.) (Thirteenth). Pearson Prentice Hall.
- Eko, Widodo Suparno. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 23. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez-Meija, L. R. and D.B.B and R.L.C (2012). Managing Human Resources (7th edition). New York: Pearson
- Lyle Spencer, S.S. (2014). Organizational Behaviour Competence at Work. New York: Pearson Inc.
- Mangkunegara, A.P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, S.P., & Judge, T.A (2013). Organizational Behavior. PEARSON.
- Rivai, V. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Tiga). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Sekaran, Uma. 2014. Metodologi Penelitian untuk Bisnis (Research Methods for Business). Buku 1 Edisi 4. Jakrta: Salemba Empat
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&B. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&B. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &D. Bandung: Alfabeta.
- Sumadi, Suryabrata, 2012. Metodologi Penelitian, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sutermeister, R. A. (1976). People abd Productivity. New York: McGraw – Hill Inc.
- Thoha, Miftah. 2010. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplukasinya. Cetakan Ketigabelas. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Uma, S (2014). Research for Business. New York:John Wiley & Sons Inc.
- Umar, H. (2014). Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: Rajawali.
- Wibowo . (2014) . Manajemen Kinerja . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers.
- Yudha, C. A. S., Bambang Swasto S, & Ika Ruhana. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- Acemoglu, D., & Pischke, J. S. (2003). Minimum Wages and on-the-Job Training. Research in Labor Economics, 22, 159–202. [https://doi.org/10.1016/S0147-9121\(03\)22005-7](https://doi.org/10.1016/S0147-9121(03)22005-7)
- Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015). Capacity building boost employees performance. Industrial and Commercial

- Training, 47(2), 61–66.  
<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0036>
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2006). Holistic performance management: an integrated framework. *International Journal of Productivity and Performance Management Commercial*, 55(1), 61–78.  
<https://doi.org/10.1108/17410400610635507>
- Appelbaum, S. H., & Mackenzie, L. (1996). Compensation in the year 2000: pay for performance? *Health Manpower Management*, 22(3), 31–39.  
<https://doi.org/10.1108/09552069610125919>
- Arini, K. R., Mukzam, M. D., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT.Perkebunan Nusantara X (pabrik gula djombang baru). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 22(1), 1–9.
- Barrett, R. (2004). Hype and reality in performance management. *Measuring Business Excellence*, 8(2), 9–14.  
<https://doi.org/10.1108/13683040410539382>
- Bills, D. B. (2003). Introduction: the Sociology of Job Training. *The Sociology of Job Training*, 12, IX – XVII.  
[https://doi.org/doi:10.1016/S0277-2833\(03\)12014-6](https://doi.org/doi:10.1016/S0277-2833(03)12014-6)
- Bolino, P. (2010). A Century of Human Capital Development by On-The-Job Training. *International Journal of Social Economics*, 8(7), 24. <https://doi.org/10.1108/eb013900>
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109–123.  
<https://doi.org/10.1108/13683041011027490>
- Chang, Y.-Y. (2016). Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 265–288. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0111>
- Chiu, R. K., Wai-Mei Luk, V., & Li-Ping Tang, T. (2002). Retaining and motivating employees. *Personnel Review*, 31(4), 402–431.  
<https://doi.org/10.1108/00483480210430346>
- Chong, V., & Law, M. B. C. (2006). *Journal of Accounting & Organizational Change*. Access, 2(1), 3682–3682.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(06\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(06)00053-5)
- Coronado, F. C., & Cancino, C. A. (2016). Choosing performance measures for incentive compensation: experimental evidence. *Personnel Review*, 45(5), 850–870.  
<https://doi.org/10.1108/PR-12-2014-0287>
- de Waal, A. A. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! *Measuring Business Excellence*, 11(2), 4–11.  
<https://doi.org/10.1108/13683040710752698>
- Dumas, A., Hanchane, S., & Silber, J. (2010). On the link between investment in on-the-job training and earnings dispersion: the case of France. *Research in Labor Economics (Vol. 30)*. Elsevier. [https://doi.org/10.1108/S0147-9121\(2010\)0000030004](https://doi.org/10.1108/S0147-9121(2010)0000030004)
- Farlen, F. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, 4–6.
- Franco, M., & Garcia, M. (2017). Drivers of ICT acceptance and implementation in micro-firms in the estate agent sector: influence on organizational performance. *Information Technology for Development*, 1102(September), 1–23.  
<https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1379378>
- Gebauer, H., Haldimann, M., & Jennings Saul, C. (2017). A typology for management innovations. *European Journal of Innovation Management*, EJIM – 06–2016 – 0059.  
<https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2016-0059>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Semarang: Undip.
- Gusnetti. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Indonesia Pekanbaru. *Journal FISIP Universitas Riau*, 1(2), 1–11.
- Hellemans, C., & Laphorn, B. (2016). Antecedents of work ability in the cleaning sector. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 328–339.  
<https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2015-0062>
- Holloway, J. (2009). Performance management from multiple perspectives: taking stock. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4), 391–399.  
<https://doi.org/10.1108/17410400910951035>
- Ikhram, M. A. D., & Sudjatno, A. (2017). the Effect of Direct and Indirect Compensation To Motivation and Loyalty of the Employee, (36), 25–32.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3–7.  
<https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.060>
- Jacobs, R. L., & Jaseem Bu-Rahmah, M. (2012). Developing employee expertise through structured on-the-job training (S-OJT): an introduction to this training approach and the KNPC experience. *Industrial and Commercial Training*, 44(2), 75–84.  
<https://doi.org/10.1108/00197851211202902>
- Jain, P. (2006). On-the-job training: a key to human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 283–294.



- Journal, T. S., Indonesia, U. P., Hasanah, C. U., Universitas, M., Indonesia, P., Katering, M. I., & Produk, K. (2016). PENGARUH KUALITAS PRODUK TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN PADA CELDI KATERING ( SURVEI PADA KONSUMEN CELDI KATERING ) EFFECT OF PRODUCT QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION IN CATERING CELDI ( SURVEY ON CONSUMER CELDI CATERING ), 152–166.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 17). <https://doi.org/10.1080/09585190600756525>
- Kenny, G. (2011). *International Journal of Productivity and Performance Management*. *International Journal of Productivity and Performance Management International Journal of Productivity and Performance Management Iss Journal of Business Strategy*, 60(6), 6–21. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/17410401111140374>  
<http://dx.doi.org/10.1108/17410400810841209>  
<http://dx.doi.org/10.1108/02756661211281507>
- Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., & Pei Yu, P. (2005). A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 355–365. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.05.009>
- Lin, H., Chen, M., & Su, J. (2017). How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 456–486. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0124>
- Lutzker, M., & Lutzker, M. (2002). On the job training for instruction librarians. *Journal of Management Development*, 10(2), 63–69. <https://doi.org/doi.org/10.1108/eb048751%0A>
- Martín-Rojas, R., Fernández-Pérez, V., & García-Sánchez, E. (2017). Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 397–426. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0406-7>
- Masharyono, & Senen, S. H. (2015). Characteristics dalam Mendukung Universitas Pendidikan Indonesia Mencapai Leading And Outstanding (Job Performance Analysis Temporary Employee Administrative with Competence and Job Characteristics in Supporting Universitas Pendidikan Indonesia Leading an. *Fokus Ekonomi*, 10(2), 119–137.
- Mincer, J. (2016). On the Job Training: Costs, Returns and some implications. *Columbia University and National Bureau of Economic Research I*, 129(033), 50–79.
- Negrey, C., Golin, S., Lee, S., & Gault, B. (2003). Job training for women leaving welfare. *Research in the Sociology of Work*, 12(2), 231–257. [https://doi.org/10.1016/S0277-2833\(03\)12009-2](https://doi.org/10.1016/S0277-2833(03)12009-2)
- Nwankpa, J. K., & Datta, P. (2017). Balancing exploration and exploitation of IT resources: the influence of Digital Business Intensity on perceived organizational performance. *European Journal of Information Systems*, (February 2016). <https://doi.org/10.1057/s41303-017-0049-y>