

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Sebagai tinjauan pustaka, penelitian ini mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan pengembangan kerja terhadap kinerja karyawan.

1. Wanda Andri Purnama Sari (2009) dengan judul "*Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Pasuruan)*". Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *eksplanatory research*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari metode pelatihan, materi pelatihan, media pelatihan dan instruktur pelatihan terhadap variabel terikat kompetensi karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini 67 orang. Tingkat kepercayaan yang digunakan sebesar 95% ( $\alpha = 0,050$ ) dan perhitungannya menggunakan program *SPSS 13 for windows*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh metode pelatihan terhadap kompetensi karyawan diperoleh nilai koefisien beta

( $\beta$ ) sebesar 0,378 dan nilai signifikansi  $t$  (0,023). Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,378 mempresentasikan bahwa metode pelatihan memiliki pengaruh sebesar 37,8% terhadap kompetensi karyawan. Hal tersebut juga dibuktikan dengan signifikansi  $t$  (0,023) < alpha ( $\alpha$ ) 0,050, sehingga kompetensi karyawan dipengaruhi oleh metode pelatihan. Pengaruh materi pelatihan terhadap kompetensi karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,463 dan nilai signifikansi  $t$  (0,039). Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,463 mempresentasikan bahwa materi pelatihan memiliki pengaruh sebesar 46,3% terhadap kompetensi karyawan. Hal tersebut juga dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t$  (0,039) < alpha ( $\alpha$ ) 0,050, sehingga kompetensi karyawan dipengaruhi oleh materi pelatihan. Pengaruh media pelatihan terhadap kompetensi karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,429 dan nilai signifikansi  $t$  (0,003). Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,429 mempresentasikan bahwa media pelatihan memiliki pengaruh sebesar 42,9% terhadap kompetensi karyawan. Hal tersebut juga dibuktikan dengan signifikansi  $t$  (0,003) < alpha ( $\alpha$ ) 0,050, sehingga kompetensi karyawan dipengaruhi oleh media pelatihan. Pengaruh instruktur pelatihan terhadap kompetensi karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,302 dan nilai signifikansi  $t$  (0,047). Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,302 mempresentasikan bahwa instruktur pelatihan memiliki pengaruh sebesar 30,2% terhadap kompetensi karyawan. Hal tersebut juga dibuktikan dengan signifikansi  $t$  (0,047) < alpha ( $\alpha$ )

0,050, sehingga kompetensi karyawan dipengaruhi oleh instruktur pelatihan. Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000. Sehingga, karena nilai signifikansi F ( $0,000 < \alpha$  (0,050) maka variabel bebas yang terdiri dari metode pelatihan, materi pelatihan, media pelatihan dan instruktur pelatihan memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat kompetensi karyawan.

2. Penelitian dilakukan oleh Sony Salinding (2011) dengan judul “*Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Erajaya Swasembada cabang Makassar)*”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 karyawan. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari metode pelatihan, isi pelatihan, dan kemampuan instruktur/pelatih terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja karyawan. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 95% ( $\alpha = 0,050$ ) dan pengolahan data penelitian dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 19.00 for windows*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh metode pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,488 dan nilai signifikansi t sebesar 0,000. Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,488 merepresentasikan bahwa pengaruh metode pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan

sebesar 48,8%, dan dengan nilai signifikansi  $t(0,000) < \alpha(0,050)$  maka produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh metode pelatihan. Dalam pengujian pengaruh isi pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,245 dan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,034. Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,245 merepresentasikan bahwa pengaruh materi pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 24,5%, dan dengan nilai signifikansi  $t(0,034) < \alpha(0,050)$  maka produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh isi pelatihan. Dan pada pengujian pengaruh kemampuan instruktur/pelatih terhadap produktivitas kerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,263 dan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,012. Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,263 merepresentasikan bahwa pengaruh kemampuan instruktur/pelatih terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 26,3%, dan dengan nilai signifikansi  $t(0,012) < \alpha(0,050)$  maka produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan instruktur/pelatih. Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh nilai signifikansi  $F$  sebesar 0,000. Sehingga, karena nilai signifikansi  $F(0,000) < \alpha(0,050)$  maka variabel bebas yang terdiri dari metode pelatihan, isi pelatihan, kemampuan instruktur/pelatih memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja karyawan.

3. Penelitian dilakukan oleh Achmad Muhyiddin Shabrir (2012) dengan judul "*Pengaruh Pelatihan On The Job Training dan Off The Job*

*Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso)*". Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 43 karyawan. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* dan *off the job training* pelatihan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Tingkat kepercayaan yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan pengolahan data penelitian dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 13.00 for windows*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,380 dan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,044. Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,380 merepresentasikan bahwa pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 38%, dan dengan nilai signifikansi  $t$  ( $0,044 < \alpha$ ) 0,05 maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh *on the job training*. Dalam pengujian pengaruh *off the job training* terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,391 dan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,038. Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,391 merepresentasikan bahwa pengaruh *off the job training* terhadap kinerja karyawan sebesar 39,1%, dan dengan nilai signifikansi  $t$  ( $0,038 < \alpha$ ) 0,05 maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh *off the job training*.

Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000. Sehingga, karena nilai signifikansi F (0,000) < alpha ( $\alpha$ ) (0,05) maka variabel bebas yang terdiri dari *on the job training* dan *off the job training* pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.



Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Wanda Andri Purnama Sari (2009)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Pasuruan)	1. Variabel Bebas a. Metode pelatihan b. Materi pelatihan c. Media pelatihan d. Instruktur pelatihan 2. Variabel Terikat a. Kompetensi karyawan	Analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh antara metode pelatihan terhadap kompetensi karyawan. Terdapat pengaruh antara materi pelatihan terhadap kompetensi karyawan. Terdapat pengaruh antara media pelatihan terhadap kompetensi karyawan. Terdapat pengaruh antara instruktur pelatihan terhadap kompetensi karyawan. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas dan variabel terikat.
2.	Rony Salinding (2011)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Erajaya Swasembada cabang Makassar)	Variabel Bebas a. Metode pelatihan b. Materi pelatihan c. Instruktur pelatihan Variabel Terikat Prestasi kerja karyawan	Analisis deskriptif, dan analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh antara metode pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. Terdapat pengaruh antara isi pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. Terdapat pengaruh antara kemampuan instruktur/pelatih terhadap produktivitas kerja karyawan. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas dan variabel terikat.
3.	Achmad Muhyiddin Shabrir (2012)	Pengaruh Pelatihan <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso)	Variabel Bebas a. <i>On The Job Training</i> b. <i>Off The Job Training</i> Variabel Terikat Kinerja karyawan	Analisis deskriptif, dan analisis regresi linier berganda	Terdapat pengaruh antara <i>On The Job Training</i> terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh <i>Off The Job Training</i> terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Sumber: Data Sekunder, di olah 2013.

Berdasarkan pengamatan peneliti, sejauh ini belum pernah diadakan penelitian dengan kajian yang sama yaitu pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan di PR. Sejahtera Abadi. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di perusahaan tersebut.

## **B. Pelatihan**

### **1. Pengertian Pelatihan**

Proses pelatihan sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Secara umum pelatihan merupakan kegiatan yang dikaitkan dengan pekerjaan sekarang. Simamora (2006:273) mengemukakan pendapat bahwa:

“Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No.13 tahun 2003- *Ketenagakerjaan*- pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan”.

Pendapat lain mengenai pelatihan dikemukakan oleh Gomes (2003: 197) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya, atau suatu pekerjaan tertentu yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Dari pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka pelatihan dapat dikatakan sebagai suatu proses belajar untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan karyawan baik dalam konteks pekerjaan ataupun sikap selama melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks pekerjaan,

kegiatan pelatihan merupakan suatu proses belajar yang memberikan tambahan ilmu dan pengetahuan yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan keahlian, keterampilan dan produktifitas karyawan. Sedangkan dalam konteks pelatihan kepribadian, kegiatan pelatihan merupakan suatu proses belajar yang ditujukan untuk meningkatkan disiplin, kepatutan, dan etos kerja karyawan.

## 2. Tujuan Pelatihan

Penyelenggaraan suatu kegiatan baik yang dilakukan oleh seorang individu maupun organisasi tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil atau target yang harus dicapai. Dalam melaksanakan kegiatan pelatihan sumber daya manusia, perusahaan memiliki tujuan secara umum untuk meningkatkan kemampuan kinerja karyawan yang diharapkan juga dapat berdampak positif guna kemajuan perusahaan atau peningkatan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Tujuan yang diharapkan tersebut harus dirumuskan dengan baik dan jelas dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Swasto (2011:65) pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan karyawan terhadap berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan masa sekarang. Kegiatan pelatihan memiliki beberapa tujuan diantaranya:

- a. Untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang  
Kebutuhan ini biasanya diketahui apabila terjadi kesenjangan antara prestasi seorang karyawan yang menduduki jabatan tertentu dengan persyaratan jabatan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- b. Untuk memenuhi tuntutan jabatan lain  
Dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, karena promosi diharapkan karyawan harus lebih generalis, yaitu mengetahui cara kerja bagian lainnya.
- c. Untuk memenuhi tuntutan perubahan  
Perubahan-perubahan baik intern maupun ekstern, akan membawa dampak terhadap perlunya pengetahuan baru.

Adapun dua tujuan utama dari program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dikemukakan oleh Handoko (2001: 103) yaitu :

- a. Untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- b. Program-program pelatihan dan pengembangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, tujuan dari kegiatan pelatihan tidak hanya dapat memberikan dampak terhadap karyawan yang diberikan pelatihan namun juga berdampak secara tidak langsung terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat memberikan dampak positif guna mencapai target kerja dan tujuan perusahaan secara umum.

### **3. Manfaat Pelatihan**

Pelatihan memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap tingkat efektifitas dan efisiensi kerja dalam suatu perusahaan. Pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang sangat berkaitan guna meningkatkan kinerja karyawan untuk memenuhi tuntutan-tuntutan situasi kerja yang sering

mengalami perubahan. Dengan adanya kegiatan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka diharapkan adanya manfaat yang dapat dirasakan oleh karyawan dan perusahaan itu sendiri.

Manfaat pelatihan menurut Keith Davis dan Werther W.B (dalam Mangkuprawira, 2003: 136), yaitu antara lain :

a. Manfaat untuk Perusahaan

- 1) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
- 2) Memperbaiki moral kerja
- 3) Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan.
- 4) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
- 5) Membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan.
- 6) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
- 7) Belajar dari karyawan yang dilatih.
- 8) Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan.
- 9) Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- 10) Menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan perusahaan.
- 11) Perusahaan mendapatkan keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah.
- 12) Membantu dalam pengembangan promosi dalam perusahaan.
- 13) Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses.
- 14) Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
- 15) Membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya.
- 16) Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi, kemampuan dalam pengetahuan.
- 17) Memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen.
- 18) Mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten.
- 19) Menstimuli pengelolaan dan pencegahan terjadinya banyak pemecatan.
- 20) Membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi dan perusahaan.
- 21) Membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.
- 22) Membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stres dan tensi.

b. Manfaat untuk Individual

- 1) Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.

- 2) Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
  - 3) Membantu seseorang dalam mengatasi stres, tensi, kekecewaan, dan konflik.
  - 4) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap.
  - 5) Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
  - 6) Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih.
  - 7) Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar.
  - 8) Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara, mendengarkan, dan menulis.
  - 9) Membantu mengurangi rasa takut/ khawatir dalam mencoba tugas baru.
- c. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksana Kebijakan
- 1) Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
  - 2) Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi.
  - 3) Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.
  - 4) Menyediakan informais tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi.
  - 5) Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
  - 6) Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.
  - 7) Memperbaiki moral.
  - 8) Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi.
  - 9) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan dapat diketahui bahwa manfaat dari kegiatan pelatihan karyawan memiliki manfaat yang saling berkaitan antara manfaat untuk individu (karyawan) dan perusahaan. Manfaat yang dirasakan secara langsung oleh karyawan akan memberikan memberikan manfaat secara tidak langsung bagi perusahaan. Dengan adanya kegiatan pelatihan dan pengembangan komunikasi yang terjalin antara perusahaan dan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

#### 4. Metode Pelatihan

Kegiatan pelatihan pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan, prestasi kerja, mengurangi absensi, serta memperbaiki kepuasan kerja. Menurut Swasto (2011:67) teknik-teknik pelatihan dibedakan menjadi:

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

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

a. *On The Job Training*

*On the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat 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 dimana para karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pengawasan langsung dari karyawan lain yang lebih senior dan sudah berpengalaman untuk melakukan pekerjaan tersebut. Menurut Simamora (2006: 319) manfaat dari *on the job training*, antara lain yaitu:

- 1) Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya bukan disimulasikan.
- 2) Karyawan menerima instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
- 3) Pelatihan dilaksanakan didalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, dibawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- 4) Pelatihannya informal, relatif tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- 5) Pelatihan dapat membina hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih.
- 6) Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, memakan biaya tunai yang relatif rendah, dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

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

#### 1. Rotasi Jabatan

Menurut Magkunegara (2009: 58) rotasi jabatan adalah perpindahan posisi karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Beberapa keuntungan dari metode rotasi jabatan adalah karyawan akan mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan dalam perusahaan, mengembangkan kerja sama antar karyawan, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh karyawan, mempermudah menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat bekerja, dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi karyawan. Dengan adanya rotasi jabatan diharapkan pula kejenuhan karyawan terhadap pekerjaannya berkurang karena mendapatkan posisi ataupun pekerjaan baru. Rotasi jabatan ini merupakan metode yang paling sering digunakan.

#### 2. Penugasan Sementara

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

dimilikinya untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan baru. Setelah seorang karyawan selesai melaksanakan penugasan sementara, diharapkan dapat meningkatkan kinerja.

### 3. Promosi jabatan

Menurut Meldona (2009: 218) promosi jabatan adalah pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatnya lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab dan jenjang organisasi. Promosi mempunyai beberapa tujuan dan memberikan manfaat kepada perusahaan dan karyawan dalam hal:

- a. Memungkinkan perusahaan mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- b. Sebagai bentuk imbalan bagi karyawan yang memberikan kinerja yang menonjol.
- c. Dapat memberikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan.

### 4. Instruksi Pekerjaan

Menurut Swasto (2011: 67) instruksi kerja merupakan proses belajar langkah demi langkah sesuai dengan urutan langkah-langkah logis, dimana tiap langkah dicantumkan petunjuk pokok cara pelaksanaannya. Dengan menggunakan metode ini maka karyawan dapat langsung mengaplikasikan petunjuk ataupun instruksi yang diberikan oleh instruktur mengenai apa yang harus dilakukan dalam usaha peningkatan kinerjanya.

#### 5. Program Magang

Menurut Swasto (2011: 67) program magang melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan. Program magang ini biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman dari sekolah untuk mata pelajaran tertentu. Menurut Mondy (2008:219) magang sebagai metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari dikelas dengan praktek-praktek dilapangan. Adanya program magang ini diperlukan agar peserta mendapat pengalaman langsung pada situasi dan kondisi yang sebenarnya di lapangan sehingga dapat di kombinasikan dengan teori yang telah diperoleh dan diharapkan seorang karyawan mampu mengatasi masalah yang mungkin timbul dalam melaksanakan pekerjaannya. Serta agar mengetahui tentang pekerjaan itu, baik tantangan, hambatan, dan prospeknya.

#### 6. *Coaching* (bimbingan)

*Coaching* merupakan metode pelatihan dimana manajemen memberikan bimbingan dan contoh atau model kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka (Sofyandi, 2008: 117). Dengan menggunakan metode ini, biasanya seorang pelatih akan langsung terjun ke lapangan untuk memberikan contoh yang benar kepada karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

b. *Off The Job Training*

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

*Off the job training* merupakan pelatihan dimana karyawan diberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan yang telah ataupun akan dibebankan kepadanya. Dalam pelaksanaannya, kegiatan *off the job training* sering bekerja sama dengan pihak luar, seperti Balai Latihan Kerja atau lembaga pelatihan kerja lainnya dan diselenggarakan di luar lingkup perusahaan. 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.

Berbagai macam teknik yang digunakan dalam *off the job training* adalah sebagai berikut:

1. Metode-metode Simulasi

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

- a. Metode Studi Kasus

Menurut Mangkunegara (2009: 55) studi kasus adalah uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau tentang keadaan selama waktu tertentu, baik secara nyata maupun hipotesis. Pada studi kasus ini, karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode ini, diharapkan karyawan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki dalam pengambilan keputusan di lapangan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

- b. *Role Playing*

Menurut Rivai dan Sagala (2009: 232) *role playing* adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap. Masing-masing peserta diharapkan

pada situasi dan diminta untuk memainkan peranan, dan bereaksi terhadap taktik yang dijalankan oleh peserta yang lain. Menurut Mangkunegara (2009: 56) manfaat dari metode ini yaitu belajar melalui perbuatan, menekankan sensitivitas manusia dan interaksinya, dan menimbulkan minat dan keterlibatan tinggi. Dalam pelatihan ini peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu dan meminta menanggapi peserta lain yang berbeda perannya. Efektivitas metode ini sangat tergantung pada kemampuan peserta dalam memainkan peran yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* ini dapat menanamkan sikap untuk lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).

c. *Business Game*

*Business game* merupakan metode pelatihan dan pengembangan dengan menciptakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kondisi perusahaan yang nyata (Handoko, 2001:114). Tujuan metode ini adalah untuk melatih para karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola kegiatan bisnis dalam perusahaan.

d. Pembelajaran Aksi (*Vestibule Training*)

Bentuk pelatihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus sehingga program pelatihan tidak mengganggu operasi-operasi

normal perusahaan. Menurut Rosidah dan Sulistyani (2003: 183) metode ini berupa kursus singkat yang direkayasa sehingga kondisi dan fasilitas kursus mendekati situasi kerja yang sebenarnya. Kursus dilakukan terpisah dengan tempat kerja, dan memerlukan instruktur khusus. Kelebihan metode ini adalah bahwa kursus dapat diikuti oleh peserta yang berjumlah relatif banyak, namun tetap disesuaikan dengan kemampuan dan fasilitas yang tersedia. Dalam prakteknya, metode ini akan menciptakan suatu kondisi yang sama dengan kondisi yang nyata dalam perusahaan.

e. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Menurut Hariandja (2005: 188) teknik latihan laboratorium adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku diantara beberapa peserta. Salah satu bentuk pelatihan yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan perilaku peserta pelatihan dalam interaksinya terhadap karyawan lain didalam perusahaan.

f. Program-program Pengembangan Eksekutif

Menurut Swasto (2011: 69) program pengembangan eksekutif biasanya diselenggarakan dilembaga-lembaga pendidikan. Perusahaan bisa mengirimkan para karyawan untuk mengikuti

paket-paket pelatihan yang disediakan oleh suatu instansi, atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan tertentu untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 2. Metode-metode Presentasi Informasi

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

### a. Kuliah

Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Mangkunegara (2009:55) mengemukakan keuntungan metode kuliah adalah dapat digunakan untuk kelompok besar sehingga biaya peserta menjadi rendah dan dapat menyajikan banyak bahan pengetahuan dalam waktu yang relatif singkat. Sedangkan kelemahannya, peserta lebih bersikap pasif, komunikasi hanya satu arah, sehingga tidak terjadi umpan balik dari peserta. Tapi hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan diadakan selama proses kuliah. Disini pelatih/pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga dan memberikan kesempatan untuk bertanya dalam diskusi.

### b. Presentasi Video

Presentasi TV, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau

alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya (Swasto, 2011: 70). Dengan presentasi jenis ini diharapkan peserta pelatihan lebih tertarik terhadap materi-materi yang diberikan, sehingga materi yang ingin disampaikan dapat diterima dengan baik oleh peserta pelatihan.

c. Metode Konferensi

Mangkunegara (2009:55) mendefinisikan metode konferensi sebagai suatu pertemuan formal tempat terjadinya diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Tujuan dari metode ini adalah untuk meningkatkan kecakapan peserta dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Konferensi menekankan adanya diskusi dalam kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta secara lebih aktif.

d. *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri (Handoko, 2001: 116). Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkat awal setiap peserta. Instruksi-instruksi disiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin

ilmu, antara lain psikologi pendidikan yang bekerja pada pengembangan cara-cara pengajaran, spesialis bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemrograman menerjemahkan masalah-masalah ke dalam bahasa komputer dan seterusnya.

e. Studi Sendiri

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset, teknik ini berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi (Swasto, 2011: 70). Sehingga, teknik ini sangat tepat digunakan apabila jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan sangat banyak dan tersebar di lokasi yang berbeda-beda dan tidak mungkin atau sulit mengumpulkan karyawan secara bersama untuk mengikuti program pelatihan tersebut.

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

## C. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

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

Menurut Amstrong dan Baron, 1998:15 (dalam buku Wibowo, 2011: 7) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh oleh setiap karyawan.

Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut (Supriyanto dan Masyhuri, 2010: 132).

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan diatas, pengertian kinerja secara luas dapat diartikan sebagai hasil pencapaian kerja karyawan. Hasil pencapaian kinerja seorang karyawan sangat erat kaitannya dengan bagaimana cara karyawan tersebut melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ada dalam perusahaan. Dalam usaha pencapaian kinerja, kemampuan dan kesempatan merupakan faktor penentu kinerja seorang karyawan.

## 2. Penilaian Kinerja

Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010:131) penilaian kinerja adalah instrumen yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah bagaimana organisasi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan organisasi individu maupun kelompok. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai sebuah proses mengevaluasi karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010: 138):

“Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang objektif dapat memberikan perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan untuk memperbaiki prestasi” .

Dengan adanya penilaian kinerja, maka perusahaan mempunyai informasi mengenai tingkat kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas yang ditugaskan. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai

suatu proses pengukuran sejauh mana kinerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan dibandingkan terhadap standar yang ada dalam perusahaan.

### 3. Tujuan Penilaian Kinerja

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

Menurut Supriyanto dan Masyhuri (2010: 138) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai bahan evaluasi dan pengembangan. Evaluasi merupakan usaha untuk membandingkan kinerja karyawan satu dengan yang lainnya terhadap standar kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Tujuan dari evaluasi ini adalah organisasi akan mudah untuk menentukan besarnya gaji dan upah, sistem kompensasi, sistem promosi, pemecatan, dan lain lain yang disesuaikan berdasarkan penilaian kerja. Sedangkan pengembangan yaitu merupakan usaha untuk memberikan semangat dan memotivasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja dalam upaya peningkatan karier. Dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia yang baik maka tujuan agar karyawan mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi tercapai, yang pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan mengenai pengertian penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu

sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan perusahaan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

#### 4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2003: 232) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

- a. Perbaikan kinerja  
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian kompensasi  
Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- c. Kepuasan penempatan  
Promosi, transfer dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan  
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier  
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
- f. Defisiensi proses penempatan staf  
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- g. Ketidakkuratan informasi  
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem

manajemen personal. Hal demikian akan mengarah kepada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

- h. Kesalahan rancangan pekerjaan  
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang salah. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan kerja yang sama  
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif.
- j. Tantangan-tantangan eksternal  
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- k. Umpan balik pada SDM  
Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Banyaknya manfaat yang diberikan dengan adanya penilaian kinerja karyawan mengindikasikan pentingnya penilaian kerja untuk dilakukan. Dengan melakukan penilaian kerja, diharapkan setiap karyawan dapat dipantau mengenai kinerjanya sehingga proses pelatihan dapat disesuaikan berdasarkan kebutuhan karyawan. Bagi karyawan, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensi selama melakukan pekerjaan. Dengan adanya penilaian kerja, karyawan dapat menentukan tujuan, jalur dan rencana pengembangan karirnya.

Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan sendiri adalah hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program

pelatihan dan pengembangan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain.

## 5. Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi pengukuran kinerja digunakan untuk melihat sejauh mana aktivitas selama ini dilakukan dengan membandingkan output atau hasil yang telah tercapai (Supriyanto dan Masyhuri, 2010: 141).

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

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.

Keterkaitan beberapa komponen diatas sangat menentukan tingkat kinerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka tingkat kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu kerja karyawan dapat diketahui. Penilaian perusahaan terhadap pengukuran kerja karyawan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan

tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain. Dengan adanya pengukuran kinerja diharapkan perusahaan memperoleh informasi guna mengetahui kondisi dan kinerja karyawan yang dimiliki.

## 6. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009: 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain yaitu :

- a. Faktor kemampuan, dimana secara psikologi, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skills). Karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan agar terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Faktor kemampuan dan motivasi karyawan dapat lebih ditingkatkan dengan memberikan kegiatan pelatihan yang bertujuan untuk memberikan keahlian tambahan yang berkaitan dengan kemampuan individu dan kegiatan-kegiatan yang bersifat membangun motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Nitisemito (2000: 109) terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan,
- b. Penempatan kerja yang tepat,

- c. Pelatihan,
- d. Rasa aman di masa depan,
- e. Hubungan dengan rekan kerja,
- f. Hubungan dengan pemimpin.

Menurut Mondy (2008: 256) menyebutkan dalam manajemen kinerja, pelatihan mempunyai keterkaitan langsung dalam mencapai efektifitas organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **D. Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan**

Program pelatihan merupakan salah satu cara organisasi untuk menjadikan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif. Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama, karena pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini dan di saat yang akan datang (Rivai dan Sagala, 2009: 212).

Pelatihan karyawan, baik yang menggunakan metode *on the job training* maupun metode *off the job training* yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Dengan adanya peningkatan tersebut diharapkan kegiatan pelatihan yang diikuti juga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Alwi (2001: 228) suatu program pelatihan dikatakan berhasil apabila peserta pelatihan (*trainee*) mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian barunya dalam tugas-tugasnya sehingga terjadi peningkatan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa pelatihan kerja karyawan baik menggunakan metode *on the job training* maupun metode *off the job training* merupakan salah satu solusi terhadap usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## E. Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian

### 1. Model Konseptual

Agar persoalan yang utama dalam penelitian tidak menjadi kabur maka peneliti harus menentukan dan membuat perincian konsep. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006: 33) Konsep merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian dalam kelompok atau individu. Dari uraian diatas maka dapat digambarkan sebuah konsep seperti dibawah ini:



Gambar 2.1 Model Konseptual

### 2. Hipotesis

Dari model konsep yang ada dapat dijabarkan lebih lanjut kedalam bentuk hipotesis. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Hipotesis sebaiknya dirumuskan dalam bentuk yang sederhana, digunakan variabel-variabel yang tegas dan berbentuk sedemikian rupa sehingga kebenarannya dapat diuji oleh peneliti lain (Achmadi dan Narbuko, 2003: 163).

