

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Metode *On The Job Training*

1. Pengertian *On The Job Training*

On the job training merupakan pelatihan untuk melatih seseorang dalam mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya, sehingga para peserta pelatihan mendapatkan pengalaman secara langsung. Pengalaman yang dimaksud berupa pengalaman kerja sesuai dengan kejuruan, sehingga proses *on the job training* dapat tercapai.¹

Metode *on the job training* memiliki keunggulan. Keunggulan tersebut akan terjadi positif transfer, karena pelatihan dilakukan dalam lapangan kerja yang sebenarnya. Karyawan baru juga dapat mengetahui hasil latihannya saat itu juga, sedikit kesalahan dapat membuat kerusakan dalam produktivitas.²

Metode *on the job training* ialah metode yang paling sering digunakan dalam suatu perusahaan. Metode ini dinilai lebih efektif serta efisien dilaksanakan, selain karena biaya yang relatif lebih murah, tenaga yang dilatih juga telah mengenal dengan baik

¹ Muhammad Julistia Dinata, *On The Job Training- Magang* (Yogyakarta: Andi, 2020), 2.

² Ibid, 3.

pelatihnya.³ Metode *on the job training* memiliki kelebihan, diantaranya ialah peserta pelatihan akan mendapatkan pengalaman secara langsung di lapangan kerja. Karyawan baru juga dapat mengetahui hasil dari latihan yang diikutinya saat itu juga.⁴

2. Tujuan *On The Job Training*

Tujuan dari pelatihan *on the job training* yaitu:

- a. Untuk menyediakan karyawan yang memiliki pengetahuan serta keterampilan khusus dalam suatu pekerjaan,
- b. Memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diberikan selama pelatihan berhubungan langsung dengan yang dibutuhkan oleh pekerjaannya;
- c. Teknik instruksi kerja, rotasi pekerjaan, pembinaan dan pelatihan magang ialah bentuk umum dari metode *on the job training*.⁵

3. Teknik-Teknik *On The Job Training*:

a. *On the job coaching* atau pendampingan

Coaching ialah bimbingan dan arahan yang diberikan ke karyawan dalam melakukan pekerjaan rutin. Seorang atasan akan mengajarkan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya kepada bawahannya.

b. Rotasi pekerjaan

³ Novia Ruth Silaen, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manusia, Data Dan Analisis)* (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), 111.

⁴ Muhammad Julistia Dinata, *On The Job Training - Magang*, 2.

⁵ Chairul Munir, dkk., *Manajemen Keperawatan Aplikasi Off The Job Training, On The Job Training Pada Perawat Baru Dan Kepemimpinan Dan Keperawatan* (Sumatera: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim Press, 2022), 19.

Rotasi pekerjaan ialah proses belajar dimana karyawan akan mengisi kekosongan dalam suatu manajemen dan dilakukan sesuai dengan teknik yang ditentukan. Peserta pelatihan dilatih untuk dapat memahami tugas baru secara terencana dan terstruktur sehingga peserta memperoleh pengalaman kerja pada bidang baru.

c. *Apprenticeship training* atau magang

Magang ialah metode yang memungkinkan para peserta untuk mengaplikasikan ilmu yang dipelajarinya di dalam kelas dengan praktik secara langsung di lapangan. Pada proses ini, peserta akan belajar dari orang lain yang lebih berpengalaman langsung pada kondisi yang sesungguhnya ada di lapangan dan dikombinasikan dengan teori yang telah dimilikinya sehingga peserta mampu mengatasi permasalahan yang mungkin akan timbul pada pekerjaannya.

d. *Job instruction training* atau pelatihan instruksi jabatan

Pada metode pelatihan ini, karyawan akan diberikan petunjuk secara langsung tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang. Pada metode ini lebih ditekankan pada hubungan antara peserta pelatihan dengan pelatih berdasarkan pada hasil yang ingin dicapai menurut kompetensi.

e. Penugasan sementara/penugasan *understudy*

Metode pelatihan ini memiliki ciri khas yaitu staf karyawan ataupun supervisor dapat menggantikan posisi manajer pada bagian departemen tertentu. Staf tersebut akan diseleksi, kemudian akan mengikuti latihan untuk dapat tugas serta tanggungjawab yang berkaitan dengan jabatan yang telah ditinggalkan oleh atasan, baik karena atasan tersebut pensiun, keluar maupun karena faktor yang lain.⁶

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Secara etimologis, *performance* berasal dari kata *to perform* berarti menampilkan atau melaksanakan, sedangkan kata *performance* berarti "*The act performing, execution*". Kinerja berarti tindakan untuk melaksanakan suatu kegiatan.⁷ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kinerja ialah suatu hal yang ingin dicapai, prestasi yang terlihat, dan kemampuan pekerjaan.

Adapun pengertian kinerja menurut beberapa ahli, yaitu:

- a. Menurut Abdurrahman dkk., kinerja merupakan hasil kerja yang telah diperoleh seseorang dalam melakukan semua tugasnya dan merupakan gabungan dari tiga faktor yang penting, yaitu kemampuan dan minat karyawan, kemampuan dan minat atas

⁶ Agustin Rozalena & Sri Komala Dewi, *Panduan Praktis Menyusun Pengembangan Karier Dan Pelatihan Karyawan* (Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup), 2016), 126-131.

⁷ Oloan Situmorang, *Manajemen SDM (Kajian Implementasi Struktur Organisasi, Motivasi, Pengambilan Keputusan, Dan Kinerja Karyawan)* (NTB: Seval Literindo Kreasi, 2022), 18.

penjelasan dengan tugas, dan peran serta tingkat motivasi yang dimiliki seseorang.

- b. Menurut Rivai, kinerja ialah hasil dari capaian seseorang atau kelompok di suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan tidak bertentangan dengan hukum yang ada, moral dan etika.
- c. Menurut Prawoto & Affandi, kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu dari segi produktivitas dan *output* karyawan, yang berdampak pada efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya.
- d. Menurut Yulandari, kinerja karyawan ialah suatu hal yang akan dinilai sesuai dengan yang dilaksanakan karyawan di pekerjaannya.
- e. Kinerja karyawan menurut Robbin dan Judge, ialah fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*).⁸

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa teori diatas bahwa kinerja ialah hasil kerja yang dicapai seorang individu atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan dengan tidak bertentangan dengan hukum, moral dan etika yang berlaku.

⁸ Nurfitriani, *Manajemen Kinerja Karyawan* (Makassar: Cendekia Publisher, 2022), 2-4.

2. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ialah proses evaluasi yang dilakukan HR untuk dapat memahami kemampuan karyawan, hingga pada proses perencanaan terhadap pengembangan karir karyawan. Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai, mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian, seta pertumbuhan karyawan.

Adapun pengertian penilaian kinerja menurut beberapa ahli:

- a. Menurut Mondy dan Noe, penilaian kinerja ialah tinjauan secara formal dan evaluasi kinerja individu maupun tim.
- b. Menurut Dessler, penilaian kinerja ialah proses evaluasi kinerja karyawan untuk saat ini atau masa lalu berdasarkan standar prestasi.⁹
- c. Menurut Hasibuan, penilaian kinerja ialah suatu kegiatan untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan dan menetapkan kebijakan.
- d. Menurut Mathis dan Jackson, penilaian kinerja ialah proses evaluasi karyawan tentang seberapa baik hasil pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, kemudian memberitahukan informasi tersebut kepada karyawan.

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian dari hasil kerja yang dilakukan karyawan dengan standar secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.¹⁰

⁹ Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jepara: UNISNU PRESS, 2019), 58.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian karyawan menurut Handoko, yaitu:

- a. Administratif, ialah memberikan arahan untuk penetapan ppromosi, transfer dan kenaikan gaji.
- b. Informatif ialah pemberian data tentang prestasi, kelebihan dan kelemahan kepada manajemen.
- c. Motivasi ialah menciptakan pengalaman belajar yang dapat dijadikan motivasi untuk karyawan dapat mengembangkan dan meningkatkan prestasi kerjanya.¹¹

4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati, penilaian kinerja ini memiliki beberapa manfaat bagi perusahaan, yaitu:

- a. Meningkatkan prestasi karyawan.
- b. Standar kompensasi yang layak.
- c. Penempatan karyawan.
- d. Pelatihan dan pengembangan.
- e. Jenjang karir.
- f. Penataan staf.
- g. Minimnya data informasi.
- h. Kesalahan desain pekerjaan.
- i. Peluang kerja yang adil.
- j. Tantangan eksternal.

¹⁰ Hadiyon Wijoyo, *Manajemen Sumber Daya MANusia Suatu Pengantar* (Sumatera: Insan Cendekia Mandiri, 2021, 75-76).

¹¹ Nurfitriani, *Manajemen Kinerja Karyawan*, 41.

Menurut Sondang P. Siagian, sistem penilaian prestasi kerja memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- a. Untuk dapat mendorong peningkatan prestasi kerja.
- b. Dapat dijadikan tolak ukur tertentu yang memiliki kaitan langsung dengan karyawan.
- c. Hasil dari penilaian dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk lebih berprestasi.
- d. Hasil dari penilaian didokumentasikan dengan baik, dan bisa digunakan sebagai bukti apabila sewaktu-waktu dibutuhkan.
- e. Hasil penilaian dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan selanjutnya, seperti pada saat proses transfer karyawan, mutasi, ataupun pemberhentian.

Penerapan penilaian kinerja karyawan sebaiknya dapat berpusat pada rincian kerja yang telah menjadi tanggungjawab karyawan tersebut sehari-hari, sehingga dapat menjadi dasar analisis kerja karyawan secara komprehensif.¹²

5. Indikator Kinerja Karyawan

Beberapa indikator dalam penilaian kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:¹³

- a. Kualitas kerja, yaitu dapat diukur melalui pemahaman karyawan serta kualitas yang dihasilkan seperti keahlian dan kecakapan

¹² Ni Kadek Suryani, dkk., *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Penelitian* (Bali: Nilacakra, 2020), 12-15.

¹³ Budi Yulianto, *Perilaku Pengguna APD Sebagai Alternatif Meningkatkan Kinerja Karyawan yang Terpapar Bising Intensitas Tinggi* (Surabaya: Indomedia Pustaka, 2020), 9.

karyawan. Selain itu, kualitas kerja juga dapat diukur melalui keterampilan karyawan dimana hal ini dapat meningkatkan keoptimalan karyawan serta dapat mengukur tinggi rendahnya kualitas pada karyawan.

- b. Kuantitas kerja, yaitu dapat diukur melalui tugas yang sudah diberikan kepada seorang karyawan. Selain itu, seorang karyawan yang sudah melakukan pekerjaan dapat ditentukan dengan hasil yang didapat, dan jumlahnya disesuaikan dengan tinggi rendah jabatannya serta hal ini harus segera diselesaikan dengan periode waktu yang telah ditentukan. Kuantitas kerja juga diartikan sebagai suatu hasil atau jumlah serta dinyatakan dalam istilah, contohnya yaitu jumlah, unit, serta jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu suatu kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu bekerja serta dinyatakan dan dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan hasil output, selanjutnya mengoptimalkan waktu yang sudah ditetapkan untuk melaksanakan pekerjaan.
- d. Pengetahuan kerja, yaitu sebagai suatu pengetahuan yang dimana seorang karyawan ditugaskan bekerja sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dengan adanya pengetahuan kerja tersebut maka karyawan mampu berinovasi serta kreatif dalam suatu lembaga atau perusahaan.

- e. Kreativitas kerja, yaitu sebagai ukuran karyawan untuk mengetahui keahlian yang dimiliki seorang karyawan serta memunculkan adanya gagasan di dalam suatu lembaga ataupun perusahaan. Selain itu, kreativitas ini juga berkaitan dengan bagaimana seorang karyawan mampu menyelesaikan tanggung jawab sebagai seorang karyawan seperti tugas ataupun masalah yang dihadapi.
- f. Kemandirian, yaitu kemampuan individu pada diri seseorang yang berhasil menyelesaikan atau melaksanakan tugas yang kerja yang diberikan pimpinan atau atasan.

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Yuswardi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah kompensasi, motivasi, komitmen organisasi, dan pelatihan kerja. Menurut Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi ialah kemampuan dan motivasi seseorang. Sedangkan menurut Handoko, yaitu:

- a. Motivasi
- b. Kepuasan kerja
- c. Tingkat stress
- d. Kondisi pekerjaan
- e. Sistem kompensasi
- f. Desain pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dapat berasal dari dalam individu maupun luar individu. Perusahaan dapat mengambil kebijakan untuk dapat menyelaraskan antara faktor tersebut.¹⁴

7. Peningkatan Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja karyawan merupakan strategi untuk meningkatkan kemampuan, penampilan dan hasil kerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat mencapai tujuan secara maksimal dan sesuai dengan yang sudah ditetapkan perusahaan.¹⁵

Peningkatan kinerja bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga proses kerja berlangsung. Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sehingga meningkatkan kinerja dilihat dari keseluruhan aspek yang dilakukan seorang karyawan.¹⁶

¹⁴ Nurfitriani, *Manajemen Kinerja Karyawan*, 1-12.

¹⁵ Wibowo Handi, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2018), 23.

¹⁶ Sahat Simbolon, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Bintang Semesta Media, 2022), 42.