

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Adapun tujuan sumber daya manusia menurut Sadeli (2013:30) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial, 4 tujuan MSDM adalah:

1. Tujuan Sosial

Agar instansi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia

pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitas dalam organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan menentukan tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia umumnya bermacam-macam pada periodisasi perubahan yang timbul di perusahaan/instansi.

Menurut Schuler yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2017:8) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan visi dan misi perusahaan. Dalam menentukan strategi atau cara sumber daya manusia perlu diperhatikan dan dipertimbangkan visi dan misi. Prosedur SDM mendukung penerapan strategi korporat serta diterjemahkan dalam aktivitas, kebijakan, maupun yang searah dengan prosedur diinstansi agar dapat mempengaruhi suatu pencapaian sasaran perusahaan.

## 2.2 Pelatihan

Pelatihan merupakan aspek yang penting untuk dilaksanakan secara terusmenerus dan terarah sesuai dengan kebutuhan dan target yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut Simamora (2006:273), “Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Pasal 1 ayat 9 UndangUndang 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”.

Menurut Mangkunegara (2009:45) tujuan dari pelatihan adalah:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan idiologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja karyawan.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan pengembangan pegawai.

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

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.

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 seorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara, mendengarkan, dan menulis.
9. Membantu mengurangi rasa takut/khawatir dalam mencoba tugas baru.

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 informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi.
5. Memperbaiki keterampilan hubungan hubungan lintas personal.
6. Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.memperbaiki moral.
7. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi.
8. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa tujuan dan manfaat dari kegiatan pelatihan banyak dirasakan oleh perusahaan. Kegiatan pelatihan karyawan secara tidak langsung memberikan dampak yang besar pada perusahaan. Adanya kegiatan pelatihan maka hubungan antara perusahaan dan

karyawan dapat terjalin dengan baik. Untuk mencapai hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan, maka perusahaan harus menentukan metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Menurut Swasto (2011:67-69) program pelatihan dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*).
2. Metode pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*).

Secara umum kedua metode tersebut memiliki tujuan dan manfaat yang sama, yaitu meningkatkan kinerja karyawan. Namun beberapa metode memiliki tujuan khusus secara spesifik merupakan tujuan utama dari metode kegiatan pelatihan tersebut.

### **2.2.1 *On the job training***

*On the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan (Swasto, 2011:67). Sedangkan menurut Bangun (2012:210) : “Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung”.

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

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

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

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.

Berdasarkan uraian diatas, manfaat *on the job training* selain biaya yang rendah yaitu karyawan dapat mengetahui, melakukan, mengamati, dan mempelajari pekerjaannya secara langsung. Diharapkan karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar dari perusahaan.

### **2.2.2 Off the job training**

Menurut Swasto (2011:69) *off the job training* atau pelatihan di luar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik-teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Sedangkan menurut Simamora (2006:320) *off the job training* diselenggarakan di lokasi yang terpisah. Program pelatihan ini memberikan kepada individu - individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka.

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

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

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

1. Biaya pelatihan yang efisien, karena kelompok dan bukan individu yang dilatih.
2. Pelatih biasanya instruktur penuh waktu atau staff pelatih, kemungkinan lebih merupakan pelatih yang kompeten ketimbang *on the job trainer* yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktunya untuk melatih.
3. 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.
4. Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan lain sering memberdayakan peserta untuk mempelajari metode dan teknik baru disamping materi yang disajikan selama program.
5. 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.

Berdasarkan kutipan dari Simamora (2006:321), manfaat utama dari *off the job training* yaitu pelaksanaannya dilakukan di luar waktu kerja sehingga tidak mengganggu pekerjaan karyawan dan efisiensi biaya karena pelaksanaan *off the job training* dilakukan dengan berkelompok.

## 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:

### 1. 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 metode ini, karyawan dilatih untuk mengidentifikasi masalah - masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian - penyelesaian alternatif. Melalui metode ini diharapkan karyawan mampu menentukan keputusan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 2. *Role Playing*

Menurut Swasto (2011:69) teknik ini merupakan suatu cara yang memungkinkan para petatar untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Petatar ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu cerita dan diminta untuk menanggapi para petatar lain yang berbeda peranannya. Menurut Mangkunegara (2009:56) manfaat dari metode ini yaitu belajar melalui perbuatan, menekankan sensitivitas manusia dan interaksinya, dan menimbulkan minat dan keterlibatan tinggi. Teknik *role playing* dapat menanamkan sikap untuk

lebih toleransi terhadap perbedaan individual dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi (interpersonal skill).

3. *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.

4. Pembelajaran Aksi (*Vestibule Training*)

Menurut Swasto (2011:69) bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatihpelatih khusus. Perlengkapan yang akan digunakan karyawan dalam pelaksanaan kerja atau perlengkapan pengganti ditempatkan pada ruang terpisah. *Vastibule training* dilakukan agar tidak mengganggu kegiatan operasi perusahaan. Metode ini akan menciptakan suatu kondisi yang sama dengan kondisi nyata dalam perusahaan.

5. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*).

Menurut Swasto (2011:69) teknik ini merupakan bentuk pelatihan kelompok, terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang paling terkenal adalah latihan kepekaan. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kepekaan dan kepercayaan manajerial, serta meningkatkan penghargaan bagi sumbangan orang lain.

## 6. Program-program Pengembangan Eksekutif

Menurut Swasto (2011: 69) program pengembangan eksekutif biasanya diselenggarakan di lembaga - 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

Menurut Swasto (2011:69) tujuan utama metode - metode presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta. Metode - metode yang sering digunakan adalah:

### 1. 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.

## 2. *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 untuk menentukan tingkat awal setiap peserta.

## 3. *Self Study*

Teknik ini biasanya menggunakan modul - modul atau manual – manual tertulis dan kaset - kaset. Teknik ini berguna bila para karyawan terbesar 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 dilokasi yang berbeda-beda dan tidak mungkin atau sulit mengumpulkan karyawan secara bersama-sama.

## 4. Analisis Transaksional

Menurut Swasto (2011:70) teknik ini digolongkan psikologi kilat yang dapat dilakukan sendiri. Berbagai organisasi memanfaatkan hubungan antar pribadi. Para petatar diajar untuk menganalisis interaksi-interaksi mereka dengan orang-orang lain dalam hubungan dengan keadaan ego yang sedang dinyatakan.

## 5. Presentasi Video

Presentasi TV, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk

kuliah. Metode ini biasanya 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.

#### 6. Konferensi

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

### **2.3 Tinjauan Teori Kinerja Karyawan**

#### **2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan suatu perusahaan akan memberikan pengaruh bagi instansi serta karyawannya. Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja yang bagus mampu mengembangkan kapasitas produksi suatu instansi, menyusutkan taraf keluar masuknya pegawai, dan menentukan manajemen di instansi. Dan apabila kinerja pegawai menurun maka kapasitas produksi kerja akan menurun. Bagi

pegawai prestasi yang bagus mampu melimpahi keuntungan tersendiri misalnya gajinya meningkat, dan membuat karyawan akan semakin ahli serta memiliki pengalaman dalam bidang pekerjaannya. Dan jika kinerja pegawai menurun maka hal tersebut menampakkan bahwa pegawai itu tidak ahli dalam bidangnya.

### **2.3.2 Indikator Kinerja**

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kinerja yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda - beda tentang pencapaian hasil. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu menurut (Robbins dan Judge, 2015:260):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.



#### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **2.3.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan sangat penting karena dapat memberikan peluang yang baik terhadap karir karyawan dan bisa dilihat dari kemampuan serta keluhan agar instansi bisa menetapkan pemberian gaji, memberi promosi, serta bisa melihat perilaku karyawan.

Penilaian kinerja merupakan proses kinerja individual yang diukur dan dievaluasi kemudian akan ditunjukkan apa saja kekurangan yang dimiliki bawahannya. Adapun aspek-aspek yang dinilai pada penilaian kinerja adalah :

#### 1. Kemampuan Konseptual

Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan serta menyesuaikan bidang gerak dari unit masing - masing kedalam bidang operasional perusahaan secara keseluruhan, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi, serta tanggung jawab sebagai seorang

pegawai.

2. Kemampuan Teknis

Keahlian dalam memakai suatu teknik, metode, serta instrumen yang digunakan demi melakukan kewajiban, pengalaman, yang didapatkan.

3. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Kemampuan dalam bekerja sama dengan orang lain, memberikan motivasi kepada karyawan, serta melakukan negoisasi. Agar memperoleh suatu hasil yang bagus tentang prestasi pegawai, yang perlu dilakukan adalah mengevaluasi dan menilai setiap pegawai sehingga bisa diketahui bahwa mana pegawai yang mempunyai kemampuan produktif yang bagus serta yang jelek.

4. Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas adalah prinsip dasar bagi organisasi yang berlaku pada setiap level atau unit organisasi sebagai suatu kewajiban jabatan dalam memberikan pertanggungjawaban laporan kegiatan kepada atasannya.

## **2.4 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan refrensi dalam penelitian ini antara lain:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Aryo Teguh Pribadi (2013) "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan".	Variabel bebas: 1. Metode pelatihan 2. Materi pendidikan 3. Pelatihan  Variabel terikat: Kemampuan kerja  Variabel intervening: Kinerja karyawan.	Analisis Deskriptif, Analisis Jalur ( <i>path</i> ).	Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara metode diklat, materi diklat, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Serta pengaruh tidak langsung antara metode diklat dan materi diklat terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja pada PDAM kota Malang.
2.	Setiawan, Dkk (2017) "Pengaruh Pelatihan <i>On the job training</i> dan <i>Off the job training</i> Terhadap Kinerja Karyawan".	Variabel bebas: 1. Metode <i>on the job training</i> 2. Metode <i>off the job training</i>  Variabel terikat: Kinerja karyawan.	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linier Berganda.	Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh variabel <i>on the job training</i> dan <i>off the job training</i> mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel <i>on the job training</i> dan <i>off the job training</i> mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Variabel <i>on the job training</i></li> </ul>

				mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.
3.	Widyasari, Dkk (2015) "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan".	Variabel bebas : Metode Pelatihan  Variabel terikat: 1. Kemampuan kerja 2. Kinerja karyawan	Analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis jalur (analisis <i>path</i> ).	Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara metode pelatihan, instruktur pelatihan, materi pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan. - Terdapat pengaruh yang signifikan antara metode pelatihan, instruktur pelatihan, materi pelatihan, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.
4.	Graha, Andi Nu (2016) "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja".	Variabel bebas: Konsep pelatihan  Variabel intervening: Konsep kemampuan kerja  Variabel terikat : Kinerja.	Analisis Deskriptif, Analisis Jalur ( <i>path</i> ).	Hasil analisis inferensial menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun secara simultan variabel tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan dan lama pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan karyawan. Selain itu kemampuan karyawan berpengaruh signifikan pada

				kinerja karyawan.
5.	Redianto, Rhesa P & Sudiro, Achmad (2014) “Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan”.	Variabel bebas : 1. Metode pelatihan 2. Materi pelatihan 3. Instruktur pelatihan  Variabel terikat: Prestasi kerja karyawan.	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linier Berganda.	Hasil analisis menunjukkan apabila variabel tujuan dan sasaran pelatihan, para pelatih, materi latihan, metode pelatihan dan peserta pelatihan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Indoprima Gemilang Surabaya.
6.	Pengaruh Pelatihan On the job training dan Off the job training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor PTPN V Unit Kebun Lubuk Dalam Kabupaten Siak) (Rahmi, 2017).	Variabel bebas : 1. <i>On the job training</i> 2. <i>Off the job training</i>  Variabel terikat: Kinerja Karyawan	Deskriptif dan Regresi linier berganda.	Variabel <i>On the job training</i> dan <i>Off the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bondowoso).
7.	<i>Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study.</i> (Singh, 2012).	Variabel bebas : Pelatihan karyawan  Variabel terikat: Produktivitas karyawan.	Komparatif.	Pelatihan memiliki peran penting dalam menciptakan produktivitas karyawan.
8.	<i>The Effect of</i>	Variabel bebas :	Penelitian	Penelitian ini

	<i>Training on Employee Performance.</i> (Elnaga & Imran, 2013).	Pelatihan karyawan Variabel terikat: Kinerja karyawan.	eksplorasi (Analisis literatur).	menegaskan bahwa proposisi pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.
9.	<i>The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan</i> (Tahir, 2014).	Variabel bebas : 1.Pelatihan karyawan 2.Pengembangan karyawan Variabel terikat: 1.Kinerja karyawan 2.Produktivitas karyawan.	Deskriptif dan Regresi linier berganda.	Pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki hubungan signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.
10.	<i>Impact of Training and Development Programmes on Employee Efficiency at Madhya Pradesh State Electricity Board (MPSEB)</i> (Tiwari, 2014).	Variabel bebas : 1.Pelatihan karyawan 2. Pengembangan karyawan Variabel terikat: Efisiensi Karyawan.	Deskriptif dan Regresi Linier Berganda.	Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan karyawan tersebut.

Dari penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini, *On the job training* dan *Off the job training* secara parsial memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1 Pengaruh *On the job training* terhadap Kinerja Karyawan**

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”. Manfaat *on the job training* selain biaya yang rendah yaitu karyawan dapat mengetahui, melakukan, mengamati, dan mempelajari pekerjaannya secara langsung. Diharapkan karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar dari perusahaan. Penelitian (Dewi 2018) menunjukkan bahwa arah hubungan antara variabel *on the job training* dengan variabel kinerja karyawan adalah hubungan searah, adanya peningkatan nilai *on the job training* akan diikuti dengan peningkatan nilai kualitas kinerja, dan berlaku juga untuk sebaliknya apabila terjadi penurunan nilai *on the job training* maka akan diikuti dengan penurunan nilai kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan kutipan tersebut maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H1: *On the job training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Swasta di Kota Bandar Lampung.

### **2.5.2 Pengaruh *Off the job training* Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Swasto (2011:69) *off the job training* atau pelatihan di luar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik - teknik simulasi dan teknik

presentasi informasi. Sedangkan menurut Simamora (2006:320) *off the job training* diselenggarakan di lokasi yang terpisah. Program pelatihan ini memberikan individu - individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Berdasarkan kutipan dari Simamora (2006:321), manfaat utama dari *off the job training* yaitu pelaksanaannya dilakukan di luar waktu kerja sehingga tidak mengganggu pekerjaan karyawan dan efisiensi biaya karena pelaksanaan *off the job training* dilakukan dengan berkelompok. Pelaksanaan *off the job training* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bagian kantor PTPN V Unit Kebun Lubuk Dalam Kabupaten Siak terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa *off the job training* merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain dilaksanakan atau tidak dilaksanakannya *off the job training* dalam perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Rahmi & Suryalena 2017). Berdasarkan kutipan tersebut maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H2: *Off the job training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Swasta di Kota Bandar Lampung.

### **2.5.3 Pengaruh *On the Job Training* dan *Off the Job Training* Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis (Setiawan, Musadieg dan Mayowan 2017) menggunakan analisis regresi berganda, Uji F dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara



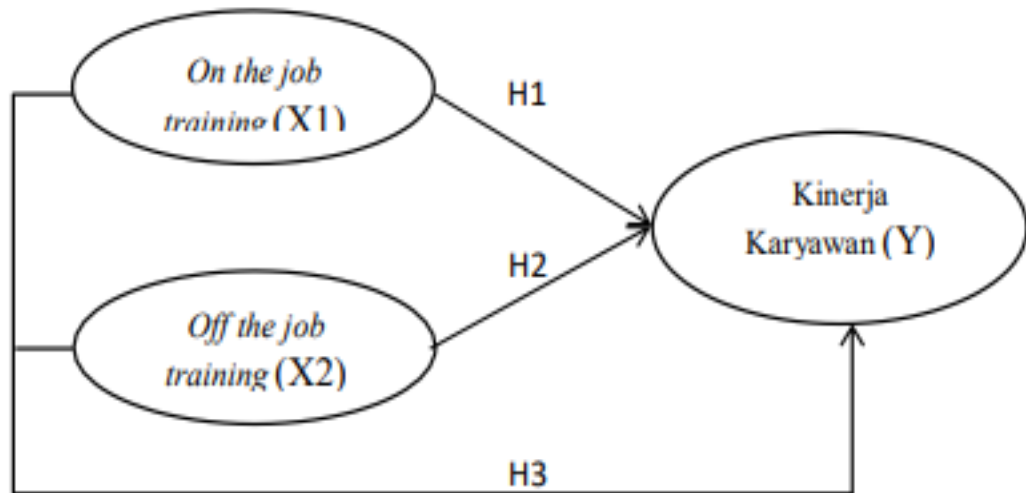
variabel *on the job training* (X1), dan *off the job training* (X2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Suntory Garuda Beverage. Jika dilihat dari nilai Adjust R Square yang diperoleh, maka *on the job training* dan *off the job training* memiliki pengaruh sebanyak 53,4% dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Besarnya R square membuktikan bahwa *on the job training* dan *off the job training* yang dilakukan karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Sidoarjo telah mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan didalam suatu organisasi.

H3: *On the job training* dan *off the job training* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Swasta di Kota Bandar Lampung.

## **2.6 Kerangka Pemikiran**

Dalam penelitian ini terdapat variabel-variabel yang menjadi landasan untuk teori penelitian. Variabel-variabel nya adalah variabel X1 yaitu *On the job training* dan Variabel X2 yaitu *Off the job training* dan variabel Y nya adalah Kinerja Karyawan. Berikut ini gambaran terhadap kerangka berpikir penelitian yaitu :

**Gambar 2. 1 Kerangka Pikir**



Sumber: Modifikasi Model penelitian dari Deni Andriani (2022).