

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan sekumpulan penjelasan dari berbagai ilmu pengetahuan yang digunakan sebagai panduan dan informasi dalam melakukan penelitian. Dalam sebuah upaya untuk melakukan penelitian maka dibutuhkan sebuah panduan teori-teori serta dukungan untuk setiap hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya yang akan berkaitan dengan sebuah penelitian yang sedang dilakukan. Pustaka yang sedang dibahas yaitu mengenai referensi pengaruh *on the job training* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai teori, konsep dan generalisasi hasil dari penelitian yang nantinya yang akan menjadi landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian. Maka dari itu peneliti menggunakan beberapa buku referensi, jurnal atau sumber dari internet yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang berada dalam satu organisasi, melainkan mencakup tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

Manajemen bukanlah kata yang baru dalam kehidupan sehari-hari. Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu "*management*", yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif.

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Pengertian manajemen didasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi. Menurut Hasibuan (2020) manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Menurut Garry Dessler (2020:3) "*Management is an activity to achieve company goals by planning, organizing, staffing, leading, and controlling*". Artinya: "Manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan

perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf (penyusunan personalia), pengarahan (memimpin), dan mengendalikan (pengawasan)”.

Pendapat diatas dibantu oleh George R. Terry (2020:4) menyatakan bahwa manajemen sebagai suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi perencanaan, pengoorganisasian, pengarahan & pengendalian pada kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut M. Manullang (2018:2) dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati adalah “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”. Kemudian terdapat penjelasan mengenai manajemen menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, setiap ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda tentang fungsi manajemen, hal ini dipengaruhi oleh sudut pendekatan, sudut pandang, dan disiplin ilmu yang dimiliki oleh para ahli manajemen. Sebagai contoh George R. Terry mengemukakan fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actualing, controlling*. Lalu Henry Fayol mengemukakan fungsi manajemen adalah *planning, organizing, commanding, coordinating, controlling*. Kemudian ada pendapat Luther Gullick yang menyebutkan fungsi manajemen adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting* (R. Supomo, 2018:4).

Dari sekian pendapat para ahli umumnya kita menggunakan pendapat dari George R. Terry yang biasa disingkat dengan POAC.

1. *Planning* (Perencanaan)

Merupakan hal pertama yang dilakukan sebelum menjalankan organisasi. Dalam proses ini ditentukan tujuan organisasi, strategi untuk mencapai tujuan tersebut, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan, sampai menentukan standar kesuksesan dari tujuan yang telah ditetapkan diawal.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Tahap ini mulai mengalokasikan sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat melaksanakan hal-hal yang diatur dalam perencanaan dengan baik, efektif, dan efisien.

3. *Actualing* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan segala rencana yang telah ditetapkan. Pelaksanaan ini dilakukan sesuai dengan perencanaan dan sesuai dengan jabatan kecuali untuk hal-hal tertentu yang membutuhkan penyesuaian.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Semua fungsi sebelumnya tidak akan berjalan berada pada jalur yang benar (*on the right track*) jika tidak ada pengawasan. Hal utama dari fungsi ini adalah agar tidak terjadi penyimpangan atau hal-hal yang tidak sesuai dengan perencanaan.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari fungsi secara manajerial dan secara operasional. Dimana fungsi manajerial terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actualing*), dan pengendalian (*controlling*).

2.1.1.3 Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 unsur yang disingkat dengan 6 M, yaitu *man, money, methods, materials, machines, market*. Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Berikut ini merupakan unsur-unsur manajemen menurut Hasibuan, S. P (2020:8) diantaranya:

1. *Man* (Manusia)

Kegiatan manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan, sebab manusia membuat tujuan serta yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. *Money* (Uang)

Alat tukar dan alat pengukur nilai. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. *Method* (Metode): Cara-cara yang dipergunakan dalam usaha untuk mencapai tujuan.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin dan peralatan yang berperan sangat besar dalam penciptaan keunggulan bersaing sebuah perusahaan.

5. *Material* (Material)

Bahan baku suatu industri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan nilai suatu produk yang dapat ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen.

6. *Market* (Pasar)

Interaksi antara penawaran dan permintaan produk. Kelangsungan hidup perusahaan sangat ditentukan oleh diterima atau tidak diterimanya produk yang ditawarkan kepada konsumen disebuah tempat salah satunya pasar.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen yang sudah dipaparkan diatas kemudian selanjutnya dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri

dari manusia (*man*), uang (*money*), mesin (*machine*), metode (*method*), material (*material*) dan pasar (*market*) merupakan kebutuhan paling mendasar yang penting dan saling berhubungan atau tidak bisa berdiri sendiri sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu pengolahan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Dalam arti lain merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan suatu lembaga. Bagi manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia perlu dipelihara serta dijaga dengan baik. Sumber daya manusia dapat disebut dikelola dengan baik apabila manusia yang terlibat dalam organisasi dapat menjalankan fungsi manajemen dengan tepat.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sendiri merupakan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan secara keseluruhan. Untuk itu, satu bagian/unit manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan diadakan untuk melayani bagian-bagian lain perusahaan maupun organisasi jadi secara sederhana pengertian MSDM adalah mengelola sumber daya manusia. Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Menurut Hasibuan (2019:10) mengatakan “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Menurut Gary Dessler (2020:3) *“human resources management is the acquiring, training, appraising, and compensating employees, and playing attention to labor relation, health and safety, and equity issues”*. Artinya: “manajemen sumber daya manusia adalah memperoleh, melatih, menilai, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta kesetaraan”.

Menurut Mathis dan Jackson (2019) memberikan pengertian *“Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals”*. Artinya: “manajemen sumber daya manusia sebagai desain sistem manajemen dalam memberdayakan talenta karyawan secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi”.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020) menyatakan *“Human resource management is a combination of policies, practices and systems that influence the habits, behavior and performance of employees in organizational activities”*. Artinya: “Manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi dari kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan kinerja karyawan dalam aktivitas berorganisasi”.

Manajemen sumber daya manusia di setiap lembaga atau perusahaan haruslah sesuai dengan tujuan lembaga atau perusahaan tersebut dengan tidak berlebihan ataupun tidak terlalu kurang. Sebab, adanya suatu kelebihan atau kekurangan penerapan sasaran di masing-masing unit lembaga atau perusahaan menunjukkan adanya *wasted* atau pemborosan penggunaan sumber daya manusia. Maka dari itu setiap unit lembaga yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia harus mampu menjaga keseimbangan yang tepat antara kualitas dan kuantitas sumber dayanya masing-masing. Agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Aprilianto (2019).

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur sumber daya manusia dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas–tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018) yaitu:

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program keorganisasian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam

manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan Karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3).

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Arif Yusuf Hamali (2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan Corporate Social Responsibility (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (Research & Development), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial.

Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan

pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya,

tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada

pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.1.3 *On The Job Training*

Program pelatihan tidak bisa dihilangkan dalam suatu perusahaan karena kaitannya dengan kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan. Metode *on the job training* merupakan salah satu metode yang dapat digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Dengan menggunakan metode ini pelatihan menjadi lebih efektif dan efisien karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya.

2.1.3.1 *Pengertian On The Job Training*

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe, 2020: 471).

On the job training (OJT), merupakan metode yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan benar-benar melakukannya secara aktual di tempat kerja. Bentuk pelatihan yang dikenal dengan *on the job training* ini adalah suatu cara pelatihan tentang pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan

khusus di tempat kerja. Berikut ini merupakan definisi *on the job training* yang dikemukakan oleh beberapa para ahli diantaranya:

Menurut Dessler (2020: 275), program pelatihan dapat dilakukan melalui *On the Job Training*, yaitu metode pelatihan dengan cara melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.

Menurut Swasto (dalam Dimas et al, 2018: 191) *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.

Menurut Sulistiyani (2018: 274) *On the job training* merupakan metode pelatihan yang relatif dapat dipraktekkan dalam perusahaan atau organisasi, metode pelatihan ini mengfungsikan pegawai yang memiliki kemampuan yang diatas rata-rata untuk memberikan pelatihan kepada lingkungannya.

Menurut Sari (dalam Mujahidin, E., & Salamun, A, 2022: 211) *On the job training* adalah suatu proses pembelajaran yang terencana dengan menempatkan pekerja atau calon pekerja dalam sebuah kondisi pekerjaan yang sesungguhnya di bawah bimbingan dan pengawasan dari pegawai yang telah memiliki pengalaman atau seorang pengawas (supervisor) dalam rangka meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap pekerja atau calon pekerja tersebut.

Menurut Widodo (2018: 99) *On the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, meliputi semua

upaya bagi karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengejakannya di tempat kerja yang sesungguhnya.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa *on the job training* adalah suatu proses pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta memberi informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan.

Pelaksanaan metode *on the job training* dapat membantu menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin cepat karyawan dapat mempelajari pekerjaannya hal tersebut menjadi bonus tersendiri bagi perusahaan sehingga mampu menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnisnya. Dan dengan melakukan metode *on the job training* ini dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja.

2.1.3.2 Faktor Perlunya Diadakan Pelatihan *On The Job Training*

Dalam melaksanakan pelatihan sumber daya manusia perlu memperhatikan berbagai faktor perlunya diadakannya pelatihan. Samsudi (dalam Wulan Antari, 2022: 1688) mengemukakan ada 5 faktor penyebab diperlukannya pelatihan yaitu:

a) Kualitas Angkatan Kerja

Angkatan kerja yang baik adalah sekelompok orang yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan dasar seperti membaca, menulis, berpikir, berbicara, dan

memecahkan masalah. Orang-orang yang seperti ini memiliki potensi yang baik dalam beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.

b) Persaingan Global

Perusahaan harus menyadari bahwa mereka kini tengah menghadapi persaingan global. Supaya dapat memenangkan persaingan global maka perusahaan dapat menghasilkan barang yang murah dengan kualitas yang baik.

c) Perubahan Yang Cepat dan Terus-menerus

Dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat maka sangat penting untuk memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan. Organisasi atau perusahaan yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan yang terjadi.

d) Masalah Alih Teknologi

Alih teknologi adalah perpindahan atau transfer dari satu teknologi ke teknologi lainnya. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi. Tahap pertama adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan di laboratorium riset. Tahap ini merupakan pengembangan bisnis dan tidak melibatkan pelatihan. Tahap kedua adalah difusi teknologi yang memerlukan pelatihan. Difusi teknologi adalah proses pemindahan teknologi yang baru ke dunia kerja untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan daya saing.

e) Perubahan Demografi

Dengan adanya perubahan demografi maka pelatihan semakin penting untuk dilakukan. Kerja sama tim merupakan unsur pokok dalam pengembangan sumber daya manusia maka pelatihan dibutuhkan untuk menyatukan karyawan yang memiliki latar belakang yang berbeda untuk bekerja secara harmonis dalam suatu perusahaan.

2.1.3.3 Manfaat *On The Job Training*

Manfaat dari metode *on the job training* bagi pegawai dalam sebuah perusahaan menurut Simamora (dalam Dimas et al, 2018: 192) antara lain yaitu:

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

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dan *on the job training*, karyawan dapat langsung mempraktekan pekerjaan sesungguhnya

menggunakan fasilitas yang disediakan berdasarkan instruksi penyelia, dengan begitu karyawan dapat langsung mendapatkan pengalaman yang lebih agar nantinya siap saat melaksanakan tugas sesungguhnya, terlebih lagi pelatihan ini relatif tidak mahal.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *On The Job Training*

Dimensi daripada metode *on the job training* ini dapat dilihat dari teknik metodenya itu sendiri. Teknik *on the job* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan dengan praktek dan pantauan langsung dari seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain) dengan kata lain karyawan langsung mempraktekkan apa yang diajarkan berdasarkan peralatannya. Berbagai teknik ini yang bisa digunakan dalam pelaksanaan *on the job training* adalah sebagai berikut (Larasati, 2018: 145):

1. Rotasi Pekerjaan (*job rotation*)

Rotasi pekerjaan meliputi pemberian serangkaian tugas kepada karyawan di wilayah fungsional yang berbeda di dalam organisasi. Tugas ini secara khusus bersifat mendatar daripada vertikal dan dapat meliputi melakukan gugus tugas atau bergerak dari posisi lini menuju posisi staf. Rotasi pekerjaan merupakan cara yang baik untuk memperkenalkan keragaman dalam karir karyawan. Selain itu rotasi pekerjaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari dan menggunakan keterampilan – keterampilan baru memahami lebih baik fungsi – fungsi organisasi dan lebih siap untuk kesempatan promosi yang akan datang jika kesempatan itu ada.

Rotasi pekerjaan membantu karyawan memperoleh apresiasi yang menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan, meningkatkan pemahaman fungsi perusahaan yang berbeda, mengembangkan jaringan kontak dan meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Indikator dari rotasi pekerjaan diantaranya:

- a. Pemahaman fungsi dan tugas lainnya
- b. Keterampilan

2. Latihan Instruksi Pekerjaan

Pelatihan ini dilakukan dengan memberi petunjuk – petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan yang akan dikerjakan, cara ini digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan yang mereka kerjakan sekarang. Indikator dari latihan instruksi pekerjaan diantaranya:

- a. Petunjuk pekerjaan
- b. Tingkat pemahaman

3. Magang (*apprenticeship*)

Magang (*apprenticeship*) melibatkan belajar dari karyawan atau para karyawan yang lebih berpengalaman. Pendekatan pelatihan ini mungkin dilengkapi dengan pelatihan kelas diluar pekerjaan, dalam hal ini peserta pelatihan mungkin mendapat bimbingan umum atau langsung mengerjakan pekerjaanya.

Selain itu, professional muda memasuki sebuah organisasi atau perusahaan dengan pengetahuan teknis tetapi sering tanpa sebuah

pemahaman terhadap tuntutan dan harapan organisasi. Akibatnya, mereka harus bekerja cukup dekat dengan orang – orang yang lebih berpengalaman. Hubungan yang berkembang antara professional muda dengan penyeliannya merupakan bentuk magang. Aktifitas utama dimana para pemegang diharapkan menunjukkan kompetensinya meliputi belajar dan mengikuti petunjuk. Keuntungan utama program ini adalah pembelajar memperoleh upah/gaji selagi mereka belajar. Hal ini penting karena program ini berlangsung lama.

- a. Bimbingan
- b. Kompetensi

4. Penugasan Sementara

Penugasan sementara atau penugasan *understudy* merupakan suatu cara untuk menetapkan karyawan pada posisi/jabatan tertentu atau manajerial untuk waktu yang telah ditetapkan. Penugasan sementara bertujuan mempersiapkan peserta pelatihan melaksanakan pekerjaan, peserta pelatihan itu pada masa yang akan datang akan menerima tugas dan tanggung jawab pada posisi jabatannya.

Calon pengganti akan mempelajari pekerjaan manajerial atau jabatan tertentu melalui pengamatan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Mereka akan diberi masalah – masalah khusus untuk dipelajari dan membuat rekomendasi untuk memecahkan masalah – masalah itu. Dia akan diberi paparan dan kesempatan yang lebih luas

untuk mengembangkan kapasitas menangani masalah sulit dan situasi yang kompleks.

- a. Metode penugasan
- b. Kesiapan

5. *Counseling*

Counseling atau konseling merupakan diskusi atau pembahasan masalah dengan pekerja dengan tujuan umum membantu karyawan mengatasi masalah itu. Tujuannya adalah membantu karyawan mengatasi atau menangani situasi itu sehingga mereka menjadi orang – orang yang lebih efektif.

Kebanyakan karyawan yang mendapatkan konseling adalah orang – orang yang sehat yang mengalami stress dan membutuhkan bantuan untuk kembali sehat secara emosi. Manajer menginginkan karyawannya untuk memelihara keseimbangan emosional yang sehat dan menyalurkan emosinya pada hal – hal yang konstruktif sehingga setiap orang dapat bekerja sama secara efektif. Indikator dari *counseling* diantaranya:

- a. Pemberian fasilitas konseling
- b. Mengatasi masalah

Konseling yang efektif adalah kegiatan yang:

- a) Melibatkan paling sedikit dua pihak, yaitu karyawan dan konselor.
- b) Berwujud komunikasi dua arah yang terbuka

- c) Membantu karyawan menghadapi dan menyelesaikan masalah.
- d) Meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasarannya.
- e) Memperlakukan karyawan dengan cara yang lebih manusiawi.
- f) Mengatasi masalah pribadi dan organisasi.
- g) Bersifat konfidensial atau rahasia.

6. *Coaching*

Mengelola kinerja secara efektif menuntut bahwa pimpinan dan *supervisor* menjadi *coach* daripada sebagai pengontrol. Kita yakin bahwa *coaching* merupakan salah satu fungsi yang paling penting yang dapat dilakukan pimpinan atau *supervisor*. Seorang pimpinan bisa saja menjadi perencana, pengatur, dan, pembuatan keputusan yang handal, tetapi tanpa pengelolaan yang efektif terhadap kinerja karyawan yang dapat dilakukan *coaching*, tujuan – tujuannya akan sulit tercapai. *Coaching* dapat menciptakan kemitraan antara *supervisor* dengan karyawan yang didekasikan untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya. *Coaching* adalah hubungan kemitraan antara *coach* dan karyawan. Proses *coaching* memusatkan pada pembelajaran berkesinambungan, pertumbuhan, dan perubahan, yang membawa hasil dalam pembangunan keterpenuhan kebutuhan sumber daya internal seseorang. *Coaching* mengarahkan secara langsung atau tidak langsung energi dan keingan untuk meningkatkan motivasi, mencapai tujuan, dan memaksimalkan potensi. Inti dari *coaching* adalah memberdayakan

orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan diri, dan perbaikan kinerja. Indikator dari *coaching* diantaranya:

- a. Kemampuan mengajar
- b. Fasilitas

Coaching mempunyai banyak manfaat, diantaranya adalah:

- a) Mengatasi masalah kinerja
- b) Membangun keterampilan karyawan
- c) Meningkatkan produktivitas
- d) Menyiapkan bawahan yang dapat dipromosikan
- e) Memperbaiki ikatan
- f) Memperkuat budaya kerja positif.

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari Bahasa latin “Movere” yang berarti menggerakkan atau dalam bahasa inggrisnya “Motivation” yang berarti dorongan. Hal ini diartikan sebagai kekuatan mengarahkan atau menggerakkan yang ada dalam diri manusia kemudian mendorong pelakunya atau seseorang yang mengalaminya untuk melakukan sesuatu (driving force). Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya (talent) dan keterampilannya (skill) dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang diharapkan mampu bekerja giat, cakap dan terampil untuk mencapai hasil kerja perusahaan yang optimal. Menurut Mangkunegara (dalam Bayu, Indra Setia dan Erry, S.R Pangestu 2020: 64) motivasi

kerja pegawai bertujuan mendorong semangat kemajuan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan guna mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Berikut ini merupakan definisi motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli diantaranya:

Menurut Ricardianto (2018:119), mengatakan motivasi dari kata lain “*movere*” yang “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia.

Menurut pendapat dari Hasibuan, S. P (2020:163) Motivasi adalah sebuah energi atau pemberian daya penggerak (bakat/kemampuan) yang menciptakan kegairahan seseorang, yang diarahkan agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya nya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan

Menurut Robbins & Judge (2018:127), menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Menurut pendapat yang dikemukakan McClelland dalam Hasibuan, S. P (2020:162): *“Every employee has potential energy that will be released & used*

depending on the motivation given to achieve the desired company goals. Energy will be used by employees because it is driven by motive forces & the basic needs involved, expectations of success, and incentive values attached to goals". Artinya: "Setiap pegawai memiliki energi potensial yang akan dilepaskan dan digunakan tergantung oleh dorongan motivasi yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Energi akan dimanfaatkan pegawai karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan".

Motivasi kerja menurut Edwin Flippo dalam Ajabar (2020) mengemukakan motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Mangkunegara (2019:61) motivasi adalah kondisi suatu energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Selanjutnya Hafidzi dkk (2019: 52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja.

Oleh karena itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya

sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang di kehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh individu tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidak mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.1.4.2 Teori – Teori Motivasi Kerja

Robbins dan Jugde (2018:128) menyebutkan empat teori awal mengenai motivasi pekerja, yaitu:

1) Teori Abraham Maslow

Ada lima tingkat kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow, dimana lima kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan dasar manusia yang merupakan suatu sebab dalam memotivasi manusia untuk melakukan sesuatu diantaranya:

- a. Fisiologis: kebutuhan fisik/pokok/utama dari manusia yang meliputi kebutuhan makan dan minum, rumah sebagai tempat berlindung, beristirahat (tidur), berpakaian dan kebutuhan pokok lainnya seperti fasilitas.

- b. **asa aman:** manusia mentuhkan perasaan akan keamanan, keamanan dalam kehidupan sehari-hari dengan adanya keteraturan dalam hidup, stabilitas kehidupan sehingga akan terlindung dari ancaman (baik fisik maupun emosional).
- c. **Sosial:** kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial selain interaksi manusia juga membutuhkan adanya afeksi (perasaan kasih sayang), relasi (hubungan persahabatan).
- d. **Penghargaan:** manusia layaknya makhluk sosial memiliki keinginan untuk sebuah pengakuan terhadap pencapaian seperti sebuah status dalam pekerjaan, penghargaan yang diraih ketika melakukan sesuatu hal, mendapatkan pengakuan, mendapat perhatian, dan lain sebagainya.
- e. **Aktualisasi diri:** keinginan yang membentuk manusia menjadi berguna melalui proses pertumbuhan dan pengembangan diri pada tahap kedewasaan, sehingga penerapan dalam dunia kerja melahirkan potensi yang dicapai dan dapat memnuhi tujuan organisasi.

2) Teori X dan Teori Y

Teori ini adalah teori yang menggambarkan 2 karakter atau sifat manusia yang saling berlawanan yang dilambangkan dengan X dan Y sebagaimana dikembangkan oleh Mc Gregor pada tahun 1960 mengenai teori ini. Yang pertama manusia yang dilambangkan dengan X (teori X), tipe ini adalah manusia yang memiliki sifat negatif, dimana dalam suatu pekerjaan manusia tersebut harus diberikan perintah terlebih dahulu selama bekerja, tanpa

adanya perintah maka manusia tersebut tidak akan bertindak sendiri. Selanjutnya tipe manusia yang dilambangkan dengan Y (teori Y), tipe ini memiliki sifat positif, tipe manusia yang taat akan kewajiban tanpa harus diberi perintah terlebih dahulu, manusia tersebut sudah melakukan kewajiban kerjanya sehingga tanpa perlu pengawasan yang ekstra.

3) Teori Dua Faktor

Suatu teori yang dikembangkan oleh Herzberg yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Faktor intrinsik ini berupa faktor motivasional dan faktor ekstrinsik berupa faktor hygiene atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah suatu hal yang menjadi pendorong dalam mencapai prestasi seperti keberhasilan yang diraih, kesempatan untuk mengembangkan potensi, kemajuan dalam karir dan pengakuan dari orang lain. Sedangkan faktor hygiene adalah faktor yang berasal dari luar diri seseorang yang turut serta menentukan perilaku seseorang dalam bekerja seperti status seseorang dalam sebuah organisasi, hubungan antar sesama karyawan dan hubungan dengan atasan.

4) Teori Kebutuhan McClelland

Tiga kebutuhan yang mendasari dalam pembentukan motivasi dari seorang individu yaitu kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan hubungan (afiliasi)

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan di pengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan menurut Edy Sutrisno (2019, p.116) sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup, merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Seperti tempat tinggal, makan, minum dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki, dapat dilihat benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan, seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat dapat meliputi hal adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang

harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

- e. Keinginan untuk berkuasa, keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal yaitu:

b. Kondis lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

c. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

d. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

e. Adanya jaminan pekerjaan

f. Setiap orang akan bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

g. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi suatu masa mereka juga akan mengharapkan mendapat kesempatan menduduki jabatan dalam perusahaan.

h. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

2.1.4.4 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi merupakan salah satu usaha untuk mendorong pegawai berperan aktif dan produktif dalam berkegiatan atau menjalankan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Menurut Hasibuan dalam Nugroho et.al (2019) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Mendorong semangat dan gairah kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan.

6. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Mengefektifkan pengadaa karyawan.
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
10. Meningkatkan kinerja karyawan.
11. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa tujuan motivasi kerja menjadi dasar peningkatan kinerja terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Perusahaan harus terlebih dahulu menentukan apa tujuan utama di dalam perusahaan. Dengan adanya tujuan yang baik tersebut membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan bagaimana untuk mengembangkan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Hafidzi dkk (2019: 53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja menurut A. Maslow dikutip oleh Hafidzi dkk (2019: 53) yaitu:

1. Kebutuhan Fisik, kebutuhan ini meliputi kebutuhan seperti kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas di

perusahaan. Indikator dari kebutuhan fisik diantaranya: fasilitas penunjang

2. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diantaranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dari ancaman dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti: takut, cemas, bahaya. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan asuransi kecelakaan dan dana pensiun. Indikator dari kebutuhan rasa aman diantaranya:
 - a. Perlindungan dari ancaman
 - b. Tunjangan kesahatan asuransi
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama dan atasan. Indiaktor dari kebutuhan sosial diantaranya:
 - a. Hubungan dan interaksi dengan sesama
 - b. Hubungan dan interaksi dengan atasan
4. Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi. Indikator dari kebutuhan akan penghargaan diantaranya:
 - a. Penghargaan
 - b. Perhatian

5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dan pujian dari pimpinan. Indikator dari kebutuhan dorongan dinatarnya:
 - a. Pemberian motivasi
 - b. Pemberian pujian

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah bagian yang tidak dapat terpisahkan dari ruang lingkup organisasi atau perusahaan, dan semua pihak yang terlibat di dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dalam organisasi atau perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kata kinerja secara estimologis dapat disamakan artinya dengan kata "*job performance*" yang berasal dari bahasa Inggris berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dari hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dengan kualitas dan kuantitas yang mumpuni. "*Performance*" umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan fungsi, tanggung jawab, dan tugas / pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Kinerja sendiri menurut Prawirosentono dalam (S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok

orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan juga tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika.

Menurut John Miner, (2019:28) yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa: *“Performance is the level of success of an employee in carrying out work in out the tasks assigned to him based on skills, experience and sincerity as well as time”*. Artinya : “ Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman dan keikhlasan serta waktu.”

Menurut Mangkunegara dalam (Fransiska & Tupti, 2020) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga dapat disimpulkan secara singkat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dan tindakan seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Kashmir, S. E (2018:183) *“Performance as a function of the interaction between ability (talent), motivation and opportunity for employees.”* Artinya: “Kinerja adalah suatu fungsi/interaksi antara kemampuan (bakat), motivasi dan kesempatan untuk para pegawai.”

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja (*output*) selama periode tertentu baik dari segi kualitas dan kuantitas yang

dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karywan

Putri (2020) menyatakan bahwa menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik.
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelolah dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.
14. Kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan guna mempermudah perusahaan dalam menyusun dan mengambil langkah untuk perusahaan agar tercapainya tujuan serta untuk tetap terus bisa mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Chusminah SM, R. Ati Haryati (2019) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.

2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan intensif.
3. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan.
4. Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja.
5. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan sukses.
6. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja serta membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan sistematis untuk mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan atau pengembangan seorang karyawan dan lain sebagainya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2019:67) kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyak nya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja diantaranya

yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Target kerja

2. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, ketertarikan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja dapat dilihat diantaranya yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kesesuaian

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik.

Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan

prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab antara lain:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikator dari inisiatif adalah:

- a. Kemauan
- b. Kemandirian

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
1.	Nababan et al. (2022) Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rezeki Surya Intimakmur. COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting Vol. 5 No. 2. (2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kedisiplinan kerja berpengaruh 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian 2. Kedisiplinan Kerja

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
		<p>positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Pelatihan, motivasi kerja dan kedisiplinan kerja semua berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>		
2.	<p>Kalvin Graha Aristanora, Toton (2023) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Agri Lestari Nusantara. Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi Vol. 7, No. 3. (2023)</p>	<p>1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Motivasi Kerja</p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Lokasi dan Waktu Penelitian</p>
3.	<p>Rachman Aditya, Dian Marlina Verawati (2022) Analisis Metode <i>On The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PDAM Kota Magelang) Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 5, No. 3. (2022)</p>	<p>1. <i>On The Job Training</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. <i>On The Job Training</i></p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Lokasi dan Waktu penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
4.	Perdana, Idam (2021) Pengaruh <i>On The Job Training</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan RRI (Radio Republik Indonesia) Purwokerto. Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi Vol. 23, No. 3. (2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>On the job training</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. <i>On the job training</i> memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja pada karyawan 4. Motivasi kerja memediasi pengaruh <i>on the job training</i> terhadap kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>On The Job Training</i> 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu penelitian
5.	Intan Widia Permatasari dan Harmon (2018) Pengaruh <i>On the job training</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT Kereta Api Indonesia Persero Kantor Pusat) Bandung). Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 4, No. 2 (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>On the job training</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>On The Job Training</i> 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu penelitian
6.	S. Diwangkara, Sumiyati, & G. Razati (2020) Pengaruh <i>on the job training</i> dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PLN persero distribusi Jawa Barat.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>On the job training</i> berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. 2. Kemampuan kerja berpengaruh 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>On The Job Training</i> 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu penelitian 2. Kemampuan Kerja

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal of Business Management Education</i> . Vol. 5, No. 2 (2020)	signifikan terhadap kinerja. 3. <i>On the job training</i> dan kemampuan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara simultan pada kinerja karyawan.		
7.	Rohimah et. al (2022) <i>The Effect of On The Job Training, Performance Assesment, and Work Motivation on the Performance of Production Division Employees at PT Rinnai Indonesia</i> . UNPRI <i>Journal of Science and Technology</i> . Vol.1 No.2 (2022)	1. <i>On the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <i>Performance assesment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Work motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>On the job training, performance assesment and work motivation</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	1. <i>On The Job Training</i> 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Lokasi dan Waktu penelitian 2. Penilaian Kinerja
8.	Hidayatul Rahmi (2017) <i>Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor</i>	1. <i>On the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Off the job training</i>	1. <i>On The Job Training</i> 2. Kinerja Karyawan	1. Lokasi dan Waktu penelitian 2. <i>Off The Job Training</i>

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
	PTPN V Unit Kebun Lubuk Dalam Kabupaten Siak). JOM FISIP Vol. 4 No. 2. (2017)	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>On the job training</i> dan <i>off the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan		
9.	Nurifani (2019) Pengaruh Metode <i>On The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bisnis Kuliner Di Kec. Sinjai Utara.	1. <i>On The Job Training</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	3. <i>On The Job Training</i> 4. Kinerja Kayawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian
10.	Muhammad Rochimin Sukrispiyanto (2022) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Garudamuda Malang. Jurnal AKADEMIKA Vol.20. No. 2. (2022)	1. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. Pelatihan kerja berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.	1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian 2. Pelatihan Kerja
11.	Muhammad Ridho Daenuri (2020) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja	1. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan	1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Kayawan	1. Lokasi dan Waktu Penelitian 2. Stress Kerja

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan Pada Pt. Glostar Indonesia I Cikembar Kabupaten Sukabumi (Studi Pada Divisi <i>Production Planning Inventory Control</i>). STIE PASIM SUKABUMI. Jurnal Mahasiswa Manajemen, Vol. 1 No.1. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> terhadap Kinerja Karyawan. 2. Stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja dan stres kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. 		
12.	Mulyadi et al. (2021) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sriwijaya Dinamika Perkasa Di Surabaya. Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 4, No.1. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian 2. Lingkungan Kerja
13.	M. Rafi Rifat Ramli et. al (2024) Pengaruh Pelatihan Kerja <i>On The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Radio Suara Pesona Indah Palembang. El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam Vol 5 No 3 (2024)	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>On the job training</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. <i>On The Job Training</i> 2. Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Peneliiian

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
14.	Mersiana Varia Juita (2023) <i>Analysis On The Job Training And Off The Job Training To Performance Through Competency In Regional Water Companies in Mojokerto City.</i> <i>Journal of Management Science (JMAS)</i> Volume 6 No. 3 (2023)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>On the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan 2. <i>Off the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan 3. <i>On the job training</i> melalui kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Off the job training</i> melalui kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan 5. <i>On the job training</i> dan <i>off the job training</i> secara simultan melalui kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>On The Job Training</i> 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian 2. Kompetensi 3. <i>Off The Job Trining</i>
15.	Ema Yudianti et. al (2023) <i>The Impact Of Training And Work Motivation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Job training</i> berpengaruh positif terhadap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Work Motivation</i> 2. <i>Employee Perfomance</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan Waktu Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian Variabel yang Diteliti	Persamaan	Perbedaan
	<i>On Employee Performance at Perum Damri Bandung Branch Office.</i> Jurnal Ekonomi, Volume 12 No. 2 (2023)	<p><i>employee performance</i></p> <p>2. <i>Work motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i></p> <p>3. <i>Job training</i> dan <i>work motivation</i> berpengaruh secara simultan terhadap <i>employee performance</i></p>		

Sumber : Diolah oleh peneliti (2023)

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau alur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel.

2.3.1 Pengaruh *On the job training* terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Hidayatul Rahmi & Suryalena (2017) bahwa pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat.

Dalam hal ini salah satu metode yang biasa digunakan oleh perusahaan adalah *on the job training*. Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Dengan menggunakan metode ini pelatihan menjadi lebih efektif dan efisien terlebih tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihannya.

On the job training sendiri merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan (Swasto (dalam Dimas et al, 2018: 191.)).

Keterkaitan antara *on the job training* dan kinerja karyawan yang diperkuat oleh beberapa peneliti terdahulu yaitu salah satunya dari Intan Widia Permatasari dan Harmon (2018) dengan judul “Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT Kereta Api Indonesia Persero Kantor Pusat)” Hasil kesimpulannya adalah *on the job training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh S. Diwangkara, Sumiyati, & G. Razati (2020) dengan judul “Pengaruh *on the job training* dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PLN persero distribusi Jawa Barat”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut *on the job training* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Selain itu dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rachman Aditya, Dian Marlina Verawati (2022) dengan judul “Analisis Metode *On The Job Training*

Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PDAM Kota Magelang)” menyatakan bahwa *on the job training* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa *on the job training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan memberikan metode pelatihan *on the job training*, kualitas karyawan dapat ditingkatkan, dengan begitu tingkat produktivitas karyawan menjadi tinggi.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentu akan semakin baik ketika didasari adanya motivasi kerja. Karena dengan adanya motivasi maka karyawan akan bekerja dengan mengerahkan seluruh kekuatan dan potensi yang dimilikinya untuk lebih produktif dalam bekerja. Karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan bersedia bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang paling maksimal (Sabrina, 2021:80). Dengan semakin bekerja keras dan bersemangatnya karyawan dalam bekerja tentu akan menciptakan kinerja yang maksimal dari seorang karyawan.

Pernyataan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Muhammad Ridho Daenuri (2020) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Glostar Indonesia I Cikembar Kabupaten Sukabumi (Studi Pada Divisi *Production Planning Inventory Control*).” menyatakan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi et al. (2021) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT Sriwijaya Dinamika Perkasa Di Surabaya.” menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya menurut penelitian dari Nababan et al. (2022) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rezeki Surya Intimakmur.” Hasil penelitiannya menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas dan pelatihan yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

2.3.3 Pengaruh *On The Job Training* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan unsur penting dalam berjalannya suatu organisasi/perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi/perusahaan dilihat dari individu yang berkontribusi membangun citra perusahaan tersebut dan membangun kinerja yang bersinergi untuk menyampaikan tujuan yang ditentukan.

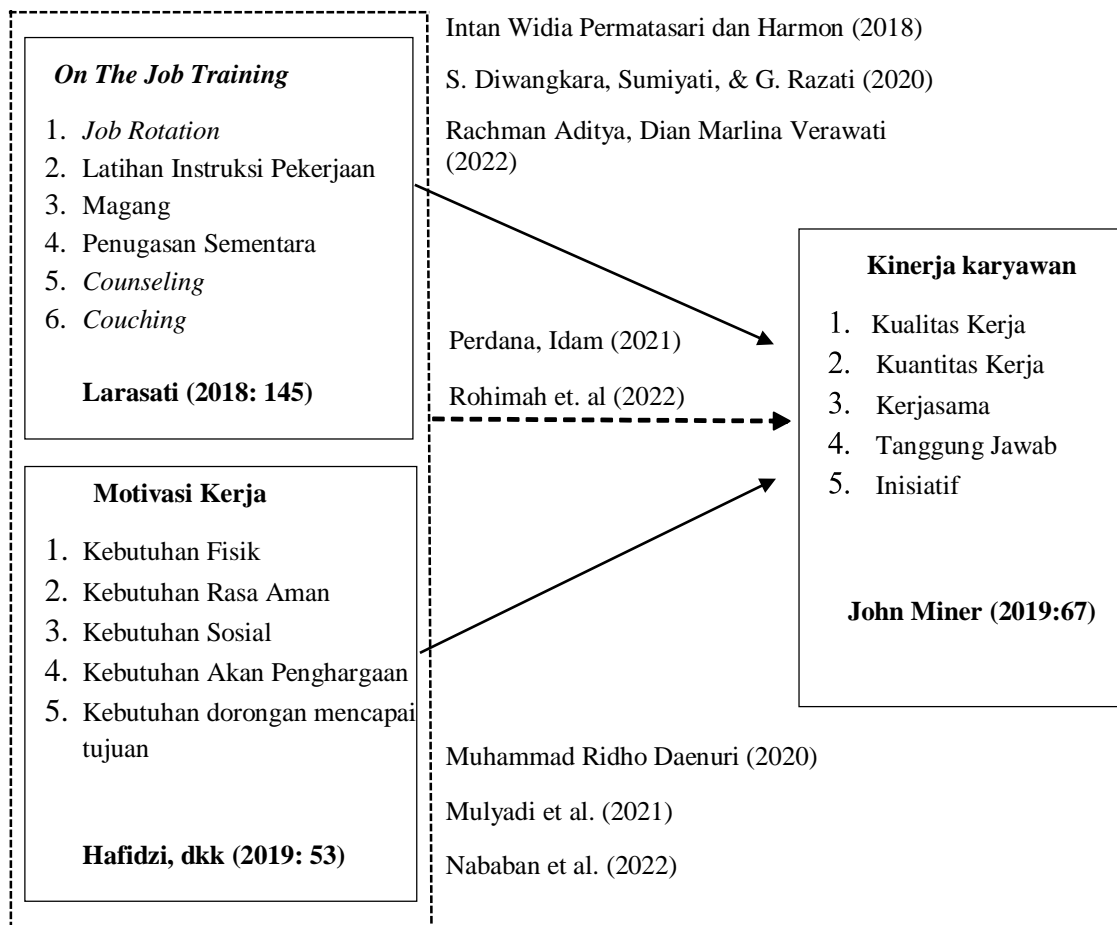
Perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya

guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, tentu ada beberapa faktor yang mempengaruhi, salah satunya adalah *on the job training* dan motivasi kerja.

Pernyataan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Perdana, Idam (2021) dengan judul “Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan RRI (Radio Republik Indonesia)”. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa *On the job training* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lalu motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan *on the job training* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja pada karyawan. Jadi hasil kesimpulannya adalah terdapat pengaruh antara *on the job training* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi pada karyawan.

Selanjutnya menurut penelitian Rohimah et. al (2022) dengan judul “*The Effect of On The Job Training, Performance Assesment, and Work Motivation on the Performance of Production Division Employees at PT Rinnai Indonesia*”. Hasil penelitiannya menyatakan *on the job training, perfomance assesment, dan work motivation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai *on the job training* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan menduga bahwa adanya pengaruh dari *on the job training* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka kerangka pemikiran ini dapat dirangkum dalam paradigma penelitian yang ada di halaman berikut:



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori yang relevan sehingga belum melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum memperoleh jawaban yang empirik dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

1. Secara simultan

On the job training dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Secara parsial

- a. *On the job training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

- b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan