

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. *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 karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya.

##### 2.1.1.1. Pengertian *On The Job Training*

Menurut Simamora (dalam Sinambela, 2018: 169) Pelatihan (*training*) adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian – keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.

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.

Sehingga 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.

#### **2.1.1.2. Manfaat *On The Job Training***

Menurut Simamora (dalam Dimas et al, 2018: 192) manfaat dari *on the job training*, 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.

#### **2.1.1.3. Teknik *On The Job Training***

Teknik *on the job* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan pantauan langsung 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 praktek 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. Tetapi ada permasalahan potensial dengan rotasi pekerjaan baik bagi karyawan maupun unit kerja. Rotasi mungkin menciptakan perspektif jangka pendek terhadap masalah dan solusi dalam merotasi karyawan dan teman sebayanya. Perurunan produktivitas dan peningkatan beban kerja mungkin dialami oleh baik departemen yang mendapatkan

karyawan rotasi maupun departemen yang kehilangan karyawan yang disebabkan oleh tuntutan pelatihan dan hilangnya sumber daya.

## 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.

## 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 pekerjaannya.

Selain itu, professional muda memasuki sebuah organisasi 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. Biasanya upah pemegang meningkat sering dengan meningkatnya

keterampilan mereka. Juga program magang biasanya merupakan pengalaman belajar yang efektif karena melibatkan pembelajaran mengapa dan bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan di dalam pembelajaran di kelas yang disediakan oleh sekolah, politeknik, atau universitas setempat.

Adapun kekurangan program magang adalah tidak ada jaminan bahwa pekerjaan akan ada ketika program magang selesai. Akhirnya, program ini menyiapkan peserta pelatihan yang telah terlatih dengan baik dalam satu keterampilan atau pekerjaan. Disebabkan keadaan pekerjaan yang senantias berubah (berkat penggunaan teknologi baru), banyak perusahaan enggan mempekerjakan karyawan dari program magang. Perusahaan beranggapan bahwa karena pemegang dilatih secara sempit dalam satu pekerjaan atau dengan satu perusahaan, lulusan program ini mungkin hanya memiliki keterampilan khusus perusahaan dan mungkin tidak dapat menguasai keterampilan baru atau tidak dapat menyesuaikan keterampilannya dengan perusahaan di tempat kerja.

#### 4. Penugasan Sementara (Penugasan *Understudy*)

Penugasan Sementara merupakan suatu cara dengan menetapkan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota paitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Penugasan sementara bertujuan mempersiapkan peserta pelatihan melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu jabatan/posisi tertentu. Peserta pelatihan itu pada masa yang akan datang akan menerima tugas dan tanggung jawab pada posisi jabatannya. Konsep

*understudy* merupakan suatu teknik pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer.

Pegawai pengganti (*understudy*) adalah peserta pelatihan untuk jabatan manajer yang mengambil tugas dan tanggung jawab penuh yang sedang dipegang atasannya saat ini, ketika atasannya meninggalkan posisinya karena pensiun, pindah atau promosi. Disini manajer/kepala departemen menyeleksi salah satu bawahannya untuk menjadi penggantinya. Sebagai alternatif, departemen personalia/SDM akan membimbingnya (calon pengganti) mempelajari pekerjaannya dan menangani masalah – masalah yang dihadapi manajer sehari – hari. Calon pengganti akan mempelajari pekerjaan atasannya 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.

##### 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. Teori dasar yang mendukung konseling adalah stress dan masalah pribadi cenderung mempengaruhi baik kinerja maupun penyesuaian hidup

karyawan secara umum; oleh karena itu, mereka yang berkepentingan (majikan, karyawan dan masyarakat) ingin membantu karyawan kembali efektif sepenuhnya .

Kebanyakan karyawan yang mendapatkan konseling adalah orang – orang yang sehat yang mengalami stress dan membutuhkan bantuan untuk kembali sehat secara emosi. Emosi merupakan bagian kehidupan normal tetapi bisa menjadi diluar kendali dan menyebabkan pekerja melakukan hal – hal yang membahayakan kepentingannya sendiri dan organisasi. 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. Konseling merupakan alat yang bermanfaat untuk mencapai sasaran ini. 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 menajdi *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 perusabahn, 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.

*Coach* adalah orang yang memiliki pranan penting dalam memotivasi *coachee*, membantu mengembangkan keterampilan mereka, dan menyediakan penguatan (*reinforcement*) serta umpan balik. Seseorang *coach* bisa pimpinan, supervisor atau karyawan lain yang bekerja dengan *coachee*. *Coach* yang baik memiliki kualitas empati, perspektif atau pandangan, fokus yang jelas, intuisi, onjektif, dan kekuatan memberi tantangan kepada *coachee*. Seing digambarkan bahwa pekerjaan coach adalah membuat orang berubah. Tidak ada yang lebih memuaskan bagi

coach selain memberikan kesaksian bahwa coachee yang ditemuinya telah memperoleh kemajuan.

Coaching mempunyai banyak manfaat, yang diantaranya adalah:

1. Mengatasi masalah kinerja
2. Membangun keterampilan karyawan
3. Meningkatkan produktivitas
4. Menyiapkan bawahan yang dapat dipromosikan
5. Memperbaiki ikatan
6. Memperkuat budaya kerja positif

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan *Counseling* dan *Coaching***

<i>Counseling</i>	<i>Coaching</i>
Dilakukan untuk pejabat/manajer Berhubungan dengan masalah pribadi.	Dilakukan untuk pegawai langsung. Berhubungan dengan pekerjaan jabatan – jabatan.
Jangka waktunya singkat.	Jangka waktu panjang.
Hubungan merupakan hubungan staf atau bukan perintah.	Sering dilakukan.
Ditujukan pada pegawai tertentu saja.	Hubungan merupakan hubungan lini atau perintah.
	Ditujukan untuk semua pegawai.

Sumber: Larasati (2018: 146)

### 2.1.2 Komunikasi

Kegiatan komunikasi merupakan hal yang tidak dapat terlepas dari kegiatan sehari – hari. Dalam dunia bisnis yang berskala kecil, menengah, maupun besar, orang – orang yang berkecimpung di dalamnya (para pelaku bisnis) tidak dapat terlepas dari kegiatan komunikasi.

### **2.1.2.1 Pengertian Komunikasi**

Menurut Irwansyah (2017: 2) Komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol – simbol, sinyal – sinyal, maupun perilaku dan tindakan.

Menurut Handoko (dalam Beni et al, 2017: 109) Komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu penyampaian informasi atau gagasan dari seseorang kepada orang lain melalui berbagai media yang efektif.

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam kegiatan bisnis dan dunia usaha. Tanpa komunikasi, tidaklah mungkin dapat meyakinkan individu, kelompok atau publik untuk mengenal, memahami dan membutuhkan perusahaan dan produknya.

### **2.1.2.2 Fungsi Komunikasi**

Menurut Marwansyah (dalam Desri, 2017: 10) komunikasi dapat menjalankan beberapa fungsi, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Fungsi informasi

Komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, atau pedoman yang diperlukan orang – orang di dalam sebuah organisasi untuk menjalankan tugas – tugas mereka.

2. Fungsi perintah dan instruksi

Fungsi ini tampak dalam komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. Bawahan sebagai penerima pesan, menerima instruksi sehingga ia dapat bekerja dengan baik.

3. Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi

Komunikasi menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa saja yang harus dilakukan, bagaimana prestasi mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja.

4. Fungsi intergasi

Komunikasi memungkinkan terciptanya kerja sama yang harmonis antara atasan – bawahan dan antar – bawahan.

5. Fungsi pengungkapan emosi

Bagi karyawan pada umumnya, kelompok kerja merupakan sumber interaksi social yang utama.

### **2.1.2.3 Bentuk Dasar Komunikasi**

Bentuk dasar komunikasi menurut Irwansyah (2017: 4) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan dalam dunia bisnis untuk menyampaikan pesan – pesan bisnis kepada pihak lain baik secara tertulis (written) maupun lisan (oral).

Bentuk komunikasi verbal ini memiliki struktur yang teratur dan terorganisasi dengan baik, sehingga tujuan penyampaian pesan – pesan

dapat tercapai dengan baik. Untuk mengirimkan pesan – pesan bisnis, orang lebih senang berbicara daripada menulis suatu pesan. Alasannya, komunikasi lisan realtif lebih mudah, praktis (efisien), dan cepat dalam menyampaikan. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa komunikasi secara tertulis tidak penting, mengingat tidak semua hal bisa disampaikan secara lisan.

## 2. Komunikai Nonverbal

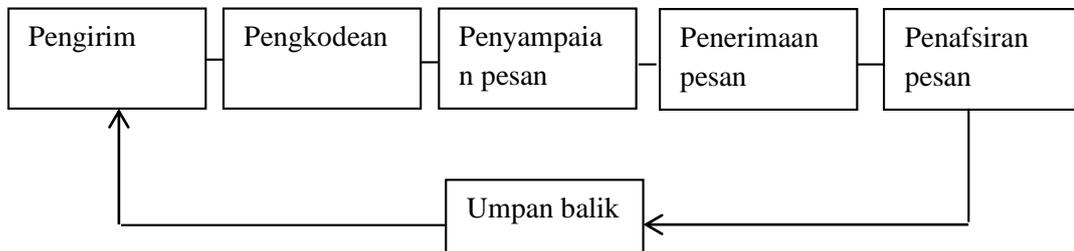
Bentuk komunikasi yang paling mendasara adalah komunikasi nonverbal. Menurut teori antropologi, sebelum manusia menggunakan kata – kata, mereka telah menggunakan gerakan – gerakan tubuh (*body language*), bahasa tubuh sebagai alat untuk berkomunikasi dengan orang lain.

Salah satu keunggulan komunikasi nonverbal adalah kesahihannya (realibilitas). Hal ini berkaitan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kebenaran pesan – pesan yang disampaikan dengan menggunakan bahasa isyarat. Komunikasi dengan kata – kata lebih mudah dikendalikan daripada dengan menggunakan bahasa isyarat (gerakan tubuh) atau ekspresi wajah. Hal ini disebabkan oleh sifatnya yang spontan

### 2.1.2.4 Proses Komunikasi

Menurut Irwansyah (2017: 8 – 9), secara lebih rinci proses komunikasi dalam penyampaian pesan ini, pengirim menyampaikan pesan ke penerima pesan melalui beberapa tahap antara lain, (1) pengirim mempunyai ide, (2) pengkodean

ide, (3) penyampaian pesan melalui media komunikasi, (4) penerimaan pesan, (5) penafsiran pesan, (6) umpan balik.



**Gambar 2.1**  
**Proses Komunikasi**

#### 1. Pengirim mempunyai ide

Langkah pertama dalam proses komunikasi adalah pengirim mempunyai ide. Langkah ini dilakukan sebelum terbentuk pesan yang akan disampaikan ke penerima pesan. Ide yang ingin disampaikan dipengaruhi oleh faktor – faktor yang kompleks pada diri pengirim, seperti suasana hati, latar belakang budaya, keadaan fisik, situasi dan lain sebagainya.

#### 2. Pengkodean ide

Hal ini berarti mengubah ide menjadi simbol agar dapat dengan mudah dipahami oleh penerima pesan dengan jelas. Dalam tahap pengkodean ini, pengirim pesan perlu dengan cermat agar pesan yang akan disampaikan tidak salah dipahami oleh penerima sehingga dapat menimbulkan kesalahpahaman pemaknaan pesan.

### 3. Penyampaian pesan melalui media komunikasi

Pesan dapat disampaikan melalui media komunikasi seperti media komunikasi elektronik maupun non – elektronik. Penyampaian komunikasi secara lisan sangat baik digunakan bila pesan yang disampaikan relatif pendek. Namun, pesan yang relatif panjang baik digunakan secara tertulis. Oleh karena itu, dalam memilih saluran yang terbaik perlu diketahui sifat pesan yang disampaikan.

### 4. Penerimaan pesan

Penerima pesan menerima dengan membaca atau mendengar tergantung bentuk pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Penerima pesan membaca bila pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan dalam bentuk tulisan, dan mendengar bila pesan yang disampaikan dalam bentuk lisan.

### 5. Penafsiran pesan

Langkah ini merupakan langkah yang sangat penting dalam proses komunikasi, karena berkaitan dengan pemahaman penerima pesan atas pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Hal yang sangat penting pada langkah ini berkaitan dengan cara dan jenis saluran yang digunakan dalam kegiatan komunikasi. Keberhasilan penyampai pesan dalam kegiatan komunikasi apabila pesan yang disampaikan itu dapat dipahami dengan jelas oleh penerima pesan.

## 6. Umpan balik (*feedback*)

Adanya umpan balik dalam proses komunikasi bergantung pada hasil penafsiran pesan. Pesan yang dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan menimbulkan adanya respon, sebaliknya pesan yang sulit dipahami tidak akan direspon oleh penerima pesan sehingga tidak menimbulkan umpan balik atas pesan tersebut.

### 2.1.2.5 Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (dalam Dimas, 2016: 18) menyebutkan bahwa “aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat yaitu komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, horizontal, dan diagonal”. Ke-empat jenis komunikasi tersebut dapat lebih lengkap jelasnya dalam perincian di bawah ini:

#### 1. Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi kebawah terjadi jika manajer atau penyelia mengirimkan pesan kepada satu orang bawahan atau lebih. Komunikasi kebawah seringkali berbentuk pemberian instruksi atau penjelasan bagaimana seorang atasan menginginkan suatu tugas diselesaikan, para atasan mengirimkan informasi mengenai peraturan, kebijakan, dan standar minimum. Para atasan juga bisa memberikan informasi untuk menilai prestasi bawahan atau memotivasi seorang bawahan.

#### 2. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*)

Komunikasi keatas terjadi jika pesan mengalir dari bawahan ke manajer atau atasan. Para pegawai harus melaporkan kemajuan mereka

dalam penyelesaian tugas-tugas; jika ada, tugas – tugas apa yang menyebabkan masalah bagi mereka; saran-saran bagi peningkatan produk atau peningkatan prosedur; dan yang terpenting adalah perasaan mereka mengenai bagaimana segala sesuatu berjalan. Komunikasi keatas merupakan hal yang penting, para manajer memerlukan umpan balik yang akurat mengenai pesan-pesan mereka apakah telah dipahami atau bagaimana keputusan-keputusan tersebut diterima setelah masalah-masalah apa yang dikembangkan.

3. Komunikasi horisontal (*horizontal communication*)

Komunikasi horisontal terjadi antara orang-orang yang pada tingkat yang sama atau orang-orang yang pada tingkat yang berhubungan pada divisi yang berbeda dalam suatu organisasi. Dikarenakan jalur otoritas tidak berseberangan, maka komunikasi horisontal ini lebih cepat daripada komunikasi ke atas atau ke bawah secara hirarkis. Komunikasi horisontal yang efektif dapat membantu orang-orang untuk mengkoordinasikan proyek menyelesaikan masalah, memberikan pemeriksaan informasi, memecahkan konflik-konflik dan membuka jalan bagi terciptanya hubungan – hubungan bisnis.

4. Komunikasi diagonal (*cross communication*)

Komunikasi ini merupakan komunikasi yang memotong jalur vertikal dan horizontal. Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang dilakukan melalui lintas saluran, contoh dari komunikasi ini adalah antara pimpinan departemen dengan karyawan departemen lain yang

berbeda lintasan, seperti pimpinan departemen marketing melakukan komunikasi dengan karyawan dari departemen produksi.

#### **2.1.2.6 Indikator Syarat Komunikasi**

Menurut Mangkunegara (dalam Desri, 2017: 13) komunikasi adalah pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat mengintegrasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Maka indikator – indikator komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dapat kemudahan dalam memperoleh informasi, memiliki ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang.

2. Intensitas komunikasi

Banyaknya terjadi percakapan yang baik, proses kelancaran komunikasi suatu organisasi.

3. Efektivitas komunikasi

Komunikasi yang bersifat arus langsung, bertatap muka untuk memudahkan yang disampaikan komunikator.

4. Tingkat pemahaman pesan

Mampu memahami apa yang disampaikan oleh seseorang komunikator, adanya komunikasi yang baik dapat memudahkan dan memahami pesan yang akan disampaikan.

5. Perubahan sikap

Perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk selalu ditingkatkan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Viethzal Rivai (dalam Santi, 2018: 3) Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran kerja atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Masram dan Mu'ah (2017: 137) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan seseorang yang telah dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan standar kerja yang telah disepakati bersama dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.3.2 Membangun Kinerja**

Menurut Sinambela (2018: 483) kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap karyawan, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggungjawabnya. Sinambela (2018: 483) juga

mengatakan deskripsi jabatan yang baik dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut:

1. Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.
2. Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
3. Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
4. Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
5. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
6. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggungjawab.

7. Uraian tanggungjawab. “Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. (Haynes, dalam Sinambela, 2018: 484). “Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja karyawan bukan merupakan peristiwa seketika, tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu”. (Engkoswara, dalam Sinambela, 2018: 486).

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (dalam Srimiatun dan Triana, 2017: 21) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan 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.

#### 6. Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara pelatihan dan kecerdasan emosi terhadap kinerja karyawan bisa dilihat dari tabel dibawah ini, pada tabel penelitian terdahulu.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Dimas Anugrah Ardian, Mochamad Djudi dan Arik Prasetya	Pengaruh <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja	Dapat diketahui bahwa Coaching, Rotasi Jabatan, Simulasi, dan Presentasi Informasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kemampuan Kerja Karyawan maupun Kinerja Karyawan.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 62 No. 1 September 2018 administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id	<i>On The Job Training</i> dan Kinerja	Komunikasi, <i>Off The Job Training</i> dan Kemampuan Kerja

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Dimas Okta Ardiansyah	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.	Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016	Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja dan <i>On The Job Training</i>
3	Srimiatun dan Triana Prihatinta	Pengaruh Komunikasi dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan	Koefisien determinasi hasil regresi adalah 0,503 artinya bahwa variabel komunikasi dan konflik menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 50,3%. Secara parsial, ternyata variabel komunikasi memiliki pengaruh yang dominan dibandingkan variabel konflik.	Epicheirisi . Volume 1 Nomor 1 Tahun 2017   journal.pnm.ac.id	Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Konflik dan <i>On The Job Training</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4	Santi Riana Dewi	Analisis Dominasi Pengaruh <i>On The Job Training</i> Terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja	Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa frekuensi on the job training perlu ditingkatkan sebagai usaha pencapaian kualitas kinerja karyawan yang unggul untuk kepentingan profit perusahaan di masa yang akan datang.	Jurnal Manajemen Volume 8, Nomor 1, Juni 2018	On The Job Training dan Kinerja	Komunikasi
5	Erlinda Ragawanti Bambang Swastosa Arik Prasetya	Pengaruh <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara parsial on the job training mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan off the job training juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta secara simultan variabel On the Job Training dan Off the Job Training mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)  Vol. 8 No. 2 Maret 2014  administratorjournal.studentjournal.uob.ac.id	On The Job Training dan Kinerja Karyawan	Off The Job Training dan Komunikasi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6	Hidayat ul Rahmi dan Suryale na	Pengaruh <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil yang dihitung diketahui bahwa R square adalah koefisien determinasi. Sehingga, diperoleh nilai R square adalah sekitar 0,511. Hal ini berarti bahwa pengaruh variabel <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> adalah 51,1%. untuk variabel kinerja karyawan.	JOM FISIP Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017	<i>On The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Off The Job Training</i> dan Komunikasi
7	Andi Susanto dan Hastin Umi Anisah	Pengaruh Komunikasi, Kepemimpin an dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari setiap variabel independent terhadap variabel dependen. Dari tiga variabel independent, persentase tertinggi (25,9%) adalah komunikasi (X1) dibandingkan dengan dua variabel independen lainnya.	Jurnal Wawasan Manajeme n, Vol. 1, Nomor 2, Juni 2013	Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpi nan, Motivasi Kerja dan <i>On The Job Training</i>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Memahami pentingnya keberadaan SDM di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas

SDM, dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia adalah melalui pelatihan 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.

Salah satu metode pelatihan yang biasa diterapkan 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 karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya.

Karyawan PT. Matahari Department Store dituntut agar selalu dapat melayani pelanggan dengan baik dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian terhadap baik buruknya pelayanan yang dilakukan perusahaan tentu berbeda-beda. Perusahaan PT. Matahari Department Store mempunyai masing-masing target yang harus dicapai karyawannya, terutama kepada bagian *Sales Promotion*, yang menjadi tolak ukur apakah performa

perusahaan telah cukup baik atau belum. Oleh karena itu perlu diadakan pelatihan supaya kemampuan atau keterampilan karyawan tetap stabil bahkan meningkat.

Untuk mengantisipasi terjadinya kendala yang dihadapi karyawan, PT. Matahari Department Store cabang Tasikmalaya senantiasa melakukan pelatihan yang tidak hanya pada karyawan baru, tetapi juga karyawan lama. Apalagi terhadap karyawan yang dituntut untuk teliti dan memiliki kecakapan yang mumpuni seperti karyawan bagian *Sales Promotion*.

Menurut Swasto (dalam Dimas et al, 2018: 191) *on the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Indikator dari *on the job training* dapat dilihat dalam teknik metode itu sendiri yang diantaranya adalah rotasi pekerjaan, latihan instruksi pekerjaan, magang, penugasan *understudy*, *counseling*, dan *coaching* (Larasati, 2018: 145).

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayatul Rahmi dan Suryalena (2017) dengan judul pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan menyatakan penelitian ini menunjukkan bahwa hasil R square adalah sekitar 51,1% sehingga *on the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Santi Riana Dewi (2018) dengan judul analisis dominasi pengaruh *on the job training* terhadap peningkatan kualitas kinerja menyatakan bahwa dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai *on the job training* akan memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tidak akan lengkap tanpa keterampilan komunikasi yang baik. Dalam bekerja baik karyawan maupun pimpinan tidak lepas dari komunikasi yang menghubungkan keduanya untuk dapat melaksanakan tugas masing – masing. Komunikasi merupakan kepentingan setiap orang untuk bersosialisasi dengan orang lain. Seseorang akan sulit terhubung dengan orang lain tanpa adanya komunikasi. Komunikasi yang buruk antara setiap orang dapat menyebabkan *miss communication* sehingga pekerjaan tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Menurut Handoko (dalam Beni et al, 2017: 109) komunikasi adalah suatu pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol – simbol, sinyal – sinyal, maupun perilaku dan tindakan. Menurut Mangkunegara (dalam Desri, 2017: 13) Indikator syarat komunikasi diantaranya adalah kemudahan dalam memperoleh informasi, intensitas komunikasi, efektifitas komunikasi, tingkat pemahaman pesan, dan perubahan sikap.

Penelitian yang dilakukan oleh Dimas Okta Ardiansyah (2016) dengan judul pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja menyatakan bahwa komunikasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Selain itu dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Srimiatun dan Triana Prihatinta (2017) dengan judul pengaruh komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan menyatakan bahwa menunjukkan bahwa variabel komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Masram dan Mu'ah (2017: 137) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi hasil kerja adalah pelatihan, pelatihan yang berhasil akan membantu menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilan karyawan. Menurut Robbins (dalam Srimiatun dan Triana: 2017: 21) Indikator kinerja karyawan diantaranya adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Menurut penelitian Beni Pratono et al. (2017) Pada dasarnya komunikasi dan pelatihan kerja memiliki sesuatu hal yang saling terpisah dan selalu berhubungan. Adanya komunikasi yang terjalin dengan baik akan menimbulkan pengertian dan kenyamanan dalam bekerja.

Dengan uraian yang telah dipaparkan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui mengenai sejauh mana pengaruh *on the job training* dan komunikasi terhadap kinerja karyawan bagian *sales promotion* di PT. Matahari Department Store Tbk cabang Tasikmalaya.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh *On The Job Training* dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan”** bagian *Sales promotion* di PT, Matahari Department Store Tbk cabang Tasikmalaya.