

## ANALISIS DOMINASI PENGARUH *ON THE JOB TRAINING* TERHADAP PENINGKATAN KUALITAS KINERJA

Santi Riana Dewi

[santirianadewi@yahoo.co.id](mailto:santirianadewi@yahoo.co.id)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Serang Raya

### ABSTRACT

*In order to support the realisation of Making Indonesia 4.0 through the increasing of the quality of human resources, it has been done the dominant analysis of the influence of the on the job training to the improvement of the employee performance in a company. While the result obtained are expected to have an impact to the management policy and decision making which is related to the effort to increase the employee performance quality. And at the end, the employee deliver the best performance and the best quality product to meet the consumer expectation. The research used descriptive and correlative design, with test of validity, normality, reliability, variance homogeneity, independency test and t test to validate the hypothesis. The research conclude that the frequency of the on the job training should be increased to meet the superior employee performance quality in line with company profitability concern in the future.*

*Keywords: on the job training, performance, influence, dominant, and improvement.*

### ABSTRAK

Sebagai upaya mendukung terwujudnya kesuksesan *Making Indonesia 4.0* melalui peningkatan mutu sumber daya manusia, maka dilakukan analisis dominansi pengaruh *on the job training* terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan pada perusahaan. Adapun hasil yang diperoleh diharapkan akan memberikan dampak terhadap pertimbangan pengambilan kebijakan dan keputusan manajemen yang berhubungan dengan usaha melakukan peningkatan kualitas kinerja karyawan. dan pada akhirnya, karyawan mampu untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan kualitas produk dengan *value* seperti yang diharapkan pengguna produk. Desain yang digunakan pada penelitian ini adalah desain deskriptif dan desain korelasi, adapun uji yang dilakukan adalah uji validitas, normalitas, reliabilitas, homogenitas variansi, uji independensi, dan uji t untuk kebermaknaan hipotesis. 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.

Kata kunci: *on the job training*, kinerja, pengaruh, dominasi, dan peningkatan.

## PENDAHULUAN

Menyongsong era industri 4.0 perusahaan manufaktur melakukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dengan harapan sumber daya manusia yang ada di perusahaan yaitu karyawan akan mampu mempunyai daya saing tinggi secara global. Adanya peta jalan dan strategi Indonesia yang bernama *Making Indonesia 4.0* akan memperjelas fokus dari lima sektor manufaktur dan sepuluh inisiatif nasional sebagai cara untuk memperkuat struktur perindustrian Indonesia. Lima sektor manufaktur tersebut adalah industri makanan, industri kimia, industri tekstil dan pakaian jadi, industri otomotif dan industri elektronika. Adapun sepuluh inisiatif nasional meliputi perbaikan alur aliran material, mendesain ulang zona industri, peningkatan kualitas sumber daya manusia, pemberdayaan UMKM, menerapkan insentif investasi teknologi, pembentukan ekosistem inovasi, menarik investasi asing, harmonisasi aturan dan kebijakan, membangun infrastruktur dan akomodasi standar *sustainability*. (Kementrian Kesehatan Republik Indonesia: 2018).

Salah satu inisiatif nasional adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia, di mana kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kualitas kinerja karyawan yang ada di perusahaan. Kinerja karyawan yang unggul dapat dilihat dari ketrampilan, disiplin kerja, tanggung jawab, kerja sama, penerapan standar kualitas, efisiensi penggunaan bahan, kreativitas, dan keadaan lingkungan kerja. Dengan adanya kinerja karyawan yang unggul diharapkan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap kualitas *input*, proses, *output*, dan *outcome* bagi perusahaan.

Kemampuan dasar yang dimiliki karyawan menjadi modal utama untuk melihat kemampuan penguasaan akan pekerjaan yang nantinya akan menjadi tanggung jawab pekerja. Ketaatan terhadap prosedur kerja yang harus dilakukan secara sadar dan disiplin akan menghasilkan output barang yang memiliki standar kualitas seperti yang diharapkan. Dengan adanya komitmen dan kompetensi yang tinggi akan menciptakan *outcome* berupa *value* bagi karyawan secara individu dan perusahaan, sehingga mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

Terdapat beberapa faktor yang akan mempengaruhi kinerja di antaranya adalah lingkungan kerja, pelatihan, kepemimpinan, *coaching*, budaya organisasi, insentif, dan motivasi. Pelatihan dilihat dari pelaksanaannya dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* difokuskan pada kegiatan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja. Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui seberapa besar dominasi pengaruh *on the job training* terhadap kinerja karyawan. Dengan diketahui besarnya pengaruh *on the job training*, diharapkan perusahaan akan memberikan pertimbangan dan kebijakan mengenai pelaksanaan pelatihan, agar dapat meningkatkan kualitas karyawan, yang pada akhirnya nanti akan memberikan *impact* secara langsung bagi karyawan adanya kepercayaan diri terhadap pekerjaannya dan adanya kesempatan untuk berkembang sehingga secara tidak langsung memberikan peningkatan profit bagi perusahaan.

Pengertian kinerja menurut (Viethzal Rivai, 2004:14), 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 atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja adalah *performance*, yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Selain dari itu kinerja juga didefinisikan sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. (Wibowo, 2007:7). Pendapat lain menyatakan bahwa pendekatan berorientasi sumber daya manusia untuk mendukung kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

*Some of the specific behaviours that characterize a people-oriented approach to sustaining performance are: treating people with respect and dignity; making sure people have the necessary skills to do their jobs; creating an atmosphere of trust and support; giving people a sense of belonging; encouraging contributions from everyone; accepting mistakes and learning from them; soliciting ideas and suggestions from people; giving recognition for good performance; rewarding initiative; rewarding ideas and suggestions.*

Maksudnya terdapat beberapa hal spesifik yang perlu diperhatikan berdasarkan pendekatan karakteristik manusia untuk menunjang kinerja yaitu dengan memberikan penghargaan, dan perhatian, meyakini bahwa memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaan, menciptakan atmosfir kepercayaan dan dukungan, memberikan rasa memiliki, penghargaan terhadap semua kontribusi, menerima kesalahan, dan belajar dari kesalahan, meminta saran dan ide-ide, memberikan pengakuan akan kinerja yang baik, menghargai insentif, menghargai ide-ide, dan saran-saran. (Robin Stuard, 2006: 65).

Adapun metode penilaian yang digunakan adalah dengan memberikan *rating*/ peringkat atas kinerja karyawan. Teknik penilaian diperoleh dengan cara sebagai berikut.

- 1) Peringkat alfabetis / numerik : pemeringkatan sederhana untuk membedakan antara yang baik dan buruk ( 1 – 5 , tinggi – rendah, A – E).
- 2) Pilihan terbatas : diberi pilihan atas atau bawah atas sejumlah perilaku atau personal trait yang harus dipilih oleh appraisee.
- 3) Personality trait : perilaku kejiwaan seseorang ( kepercayaan, antusiasme, kematangan, diberi peringkat sesuai dengan hasil amatan.
- 4) Peringkat grafis seseorang harus menempatkan posisi relatif atas perilaku seseorang yang menunjukkan atas keunggulan atau kualitas kinerja.
- 5) *Forces distribution* : atas sejumlah data kinerja karyawan peringkatnya ditentukan berdasarkan kurva standard ( 10 % rendah, 20 % di bawah rata – rata, 20 % di atas rata – rata, dan 10 % tinggi ).
- 6) *Ranking* : seluruh jaminan karyawan yang ada diberi peringkat ke – 1 sampai akhir.
- 7) *Paired comparison* : rangking seseorang dibandingkan pasangan lainnya dibuat ratio untuk mendapatkan indeks kinerja. Bila 2 lebih unggul dari 2 yang lainnya dan lebih rendah dari 4 orang, maka indeksnya adalah  $2/6 = 0,33$ .

Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menghilangkan kekurangan baik yang ada sekarang maupun yang akan datang (diantisipasi), yang menyebabkan pegawai bekerja di bawah tingkat yang diinginkan. Pelatihan untuk meningkatkan performansi sangat penting bagi organisasi dengan produktivitas yang tetap atau menurun. (Randall S.Schuler, 2002: 325). *On the job training* terjadi bila pegawai mempelajari pekerjaan mereka, di bawah pengawasan langsung. Para peserta pelatihan belajar dengan mengamati karyawan yang berpengalaman dan bekerja dengan bahan aktual, personalia atau peralatan, atau ketiganya merupakan pekerjaan. Keunggulan dari *on the job training* adalah bahwa transfer latihannya tinggi, karena para peserta pelatihan mempelajari ketrampilan kerja dalam lingkungan di mana mereka sesungguhnya bekerja, mereka dengan mudah menerapkan ketrampilan ini pada pekerjaan. (Randall S.Schuler, 2001: 344). Selain itu pelatihan merupakan aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas karyawan. Para pimpinan mendorong pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih terampil, lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika para karyawan sedang dilatih. (Faustino Cordoso, 2003: 198). Dalam (Garry Dessler, 2003: 285), disampaikan bahwa *on the job training* berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Setiap karyawan, dari petugas persuratan hingga direktur perusahaan melakukan *on the job training* saat mereka bergabung dalam perusahaan. *On the job training* adalah satu-satunya pelatihan yang tersedia dalam banyak perusahaan, mencakup karyawan non manajerial dan manajerial meliputi rotasi pekerjaan, pendekatan belajar sambil dibimbing, dan belajar bertindak. Dengan adanya *on the job training* diharapkan dapat tercapai kemajuan kualitas bagi karyawan, manajemen, perusahaan dan bagi masyarakat luas.

Untuk menyusun instrumen pengukuran kinerja diperlukan analisis kompetensi. Tekniknya bisa menggunakan penilaian kinerja ( *performance appraisal* ) atau cara lain , hal ini tergantung dari hakekat kinerja yang akan diukur dan strategi pengukuran yang dianggap tepat sesuai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Adapun faktor – faktor yang menjadi unsur penilaian kinerja karyawan adalah motivasi berprestasi, mempunyai dampak terhadap hasil, kemampuan analitik, pemikiran strategis, kemampuan berinovasi, mempunyai pemikiran kreatif, mampu mengambil keputusan, berwawasan bisnis, manajemen kelompok, kepemimpinan, hubungan interpersonal, kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, mampu menangani perubahan, mampu menghadapi tekanan dan kemampuan membuat rencana (Faisal Amir, 2008, hal 18). Hipotesis sesuai dengan kajian yang tertuang di atas, maka dapat dirumuskan terdapat pengaruh antara *on the job training* terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Sampel yang diambil 30% dari populasi, pengambilan data atas dasar sampel apabila datanya homogen maka berdasarkan kuantitas sampel diambil 15% dari populasi dianggap sudah cukup, sehingga pengambilan sampel 30% dari populasi dapat dianggap sudah memenuhi persyaratan. (Mudrajad Kuncoro, 2009: 128). Penelitian dilakukan pada

perusahaan dengan jumlah populasi sebanyak 150 karyawan, dengan prosentase 30% maka digunakan sampel sebanyak 50 karyawan, yang terdiri dari pimpinan unit, staff, operator, dan sekuriti yang secara langsung bekerja dalam perusahaan. Desain penelitian digunakan dengan desain deskriptif korelasi, dengan melakukan survei, selanjutnya dapat ditemukan dan dianalisis tentang adanya keterkaitan yang berhubungan dengan faktor yang sedang diteliti, selain itu dapat dianalisa seberapa besar pengaruh antara *on the job training* terhadap peningkatan kinerja karyawan. Informasi dan data - data yang diperlukan dalam penelitian ini berdasarkan atas jawaban dari kuesioner yang dilakukan peneliti maka dapat selanjutnya dilaksanakan teknik analisis data.

Variabel penelitian terdiri dari variabel *on the job training* ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas dan variabel kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Variabel *on the job training* ( $X_1$ ) diukur oleh beberapa dimensi variabel pelatihan adalah *Operation Machine* ( bobot : 30 ), *Quality* ( bobot : 25 ), *Motivasi* ( bobot : 20 ), *Leadership* ( bobot : 15 ), *ISO System* ( bobot : 10 ), *Foreign Language* ( bobot : 5 ) dan *Fire & Safety* ( bobot : 5 ). Data ini diperoleh dari kepala bagian *Human Resource Departement* ( *HRD* ) dan juga hasil kuesioner dengan responden. Variabel kinerja (Y) diukur oleh beberapa indikator yaitu ketrampilan, disiplin kerja, kepuasan pelanggan, produktivitas, penerapan standar kualitas, efisiensi penggunaan bahan baku, kreativitas, tanggung jawab, kerja sama dan lingkungan kerja. Dalam menentukan nilai/skor jawaban dari responden digunakan *Rating Scale* dengan menggunakan Skala *Likert*. Untuk masing – masing jawaban dari responden diberikan skor sebagai berikut : Baik Sekali ( BS ) dengan skor 5, Baik ( B ) dengan skor 4, Cukup ( C ) dengan skor 3, Kurang ( K ) dengan skor 2, Kurang Sekali ( KS ) dengan skor 1. ( Duwi Priyatno, 2008, hal 31 ). Untuk memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam penghitungan secara manual dengan persamaan operasional matematika, maka digunakan instrument *software SPSS*. Analisis yang digunakan adalah analisis korelasi, analisis determinasi, uji koefisien regresi secara parsial.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berikut ini ditampilkan hasil profil responden menurut jenis kelamin, umur, dan tingkat pendidikan.

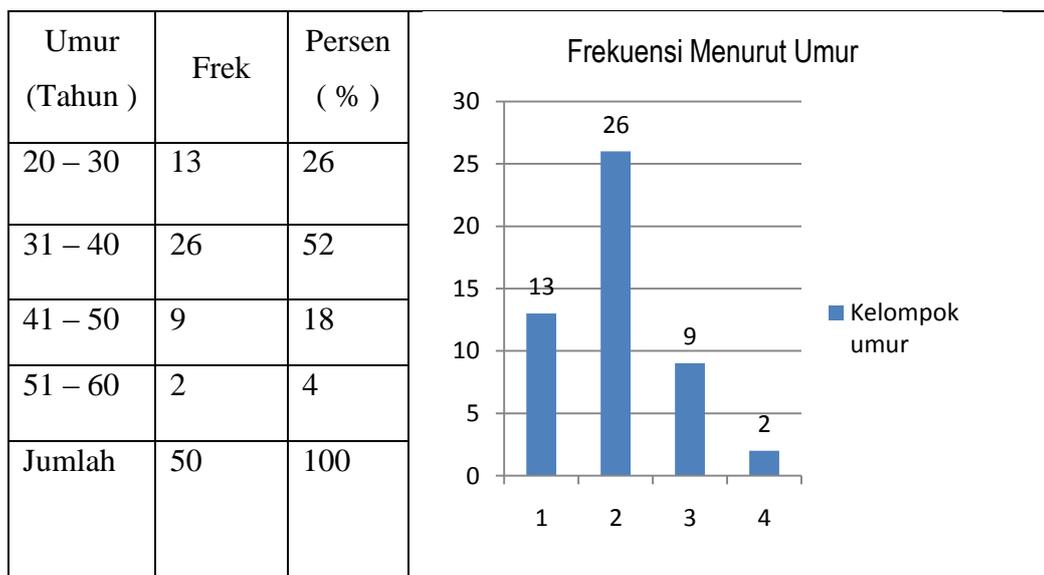
Tabel 1 dan Gambar 1. Prosentase menurut jenis kelamin.

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen ( % )
Pria	47	94
Wanita	3	6
Jumlah	50	100

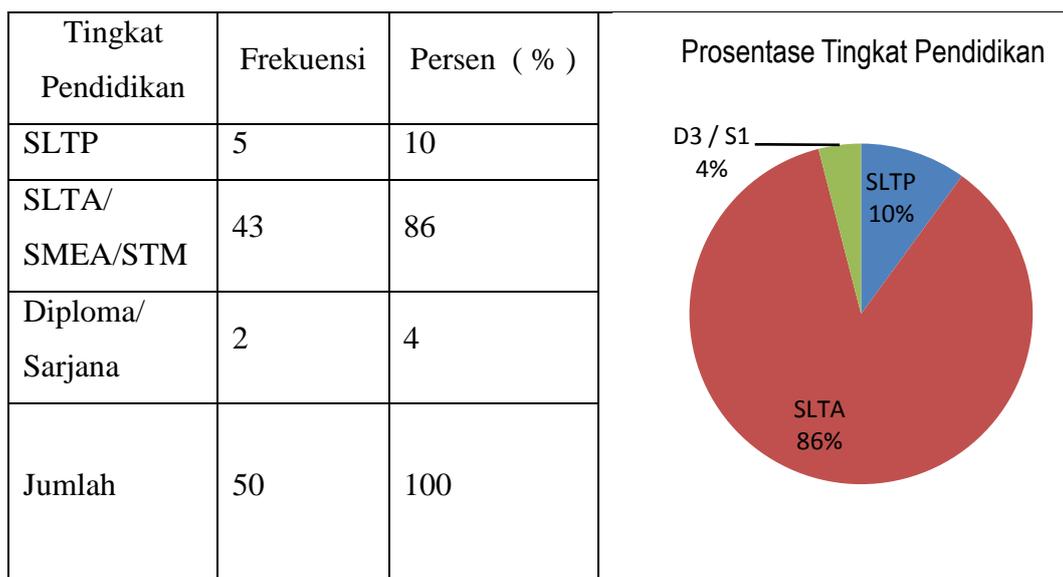
Prosentase Menurut Jenis Kelamin

The pie chart illustrates the gender distribution of the respondents. The 'Pria' (Male) category represents 94% of the total, shown as a large blue slice. The 'Wanita' (Female) category represents 6% of the total, shown as a small light blue slice. Labels with leader lines point to each slice: 'Pria 94%' and 'Wanita 6%'.

Tabel 2. dan Gambar 2. Frekuensi Menurut Umur.



Tabel 3 dan Gambar 3. Prosentase Tingkat Pendidikan.

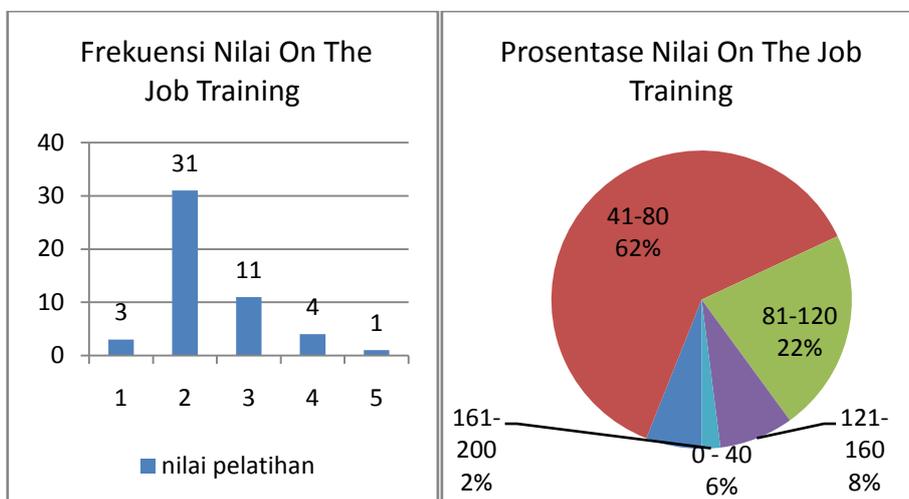


Pada *on the job training* yang dapat dijadikan variabel dalam penelitian ini terdapat 7 jenis pelatihan yaitu *Operation Machine, Quality, Motivasi, Leadership, ISO System, Foreign Language* dan *Fire & Safety*. Pemberian besarnya pembobotan disesuaikan dengan pengembangan prioritas secara keseluruhan dan sesuai dengan sifat – sifat rasional meliputi dana, manfaat ekonomi, manfaat sosial, teknis dan kebijakan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap responden sesuai dengan jenis pelatihan yang telah diikuti oleh responden maka diperoleh nilai total, rata – rata, median, modus, frekuensi dan prosentase yang diperoleh oleh responden.

Nilai total pelatihan yang diikuti responden adalah 3640, nilai maksimal yang diperoleh responden adalah 200, nilai minimal yang diperoleh responden adalah 25, nilai

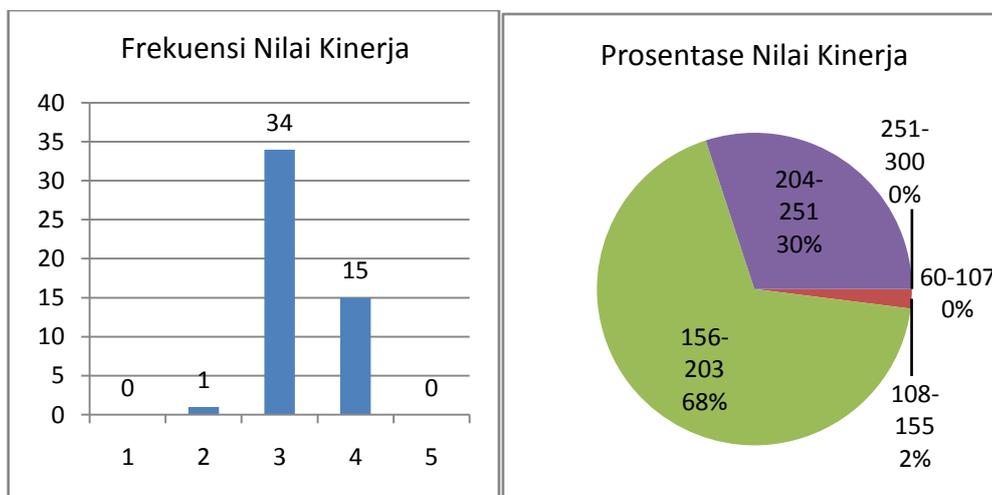
rata – rata yang diperoleh responden adalah 72.8. Prosentase dan frekuensi nilai pelatihan yang diperoleh responden dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut ini.

Gambar 5. Frekuensi dan Prosentase Nilai *On The Job Training*.



Adapun kinerja karyawan diukur berdasarkan nilai total, rata – rata dan prosentase yang diperoleh oleh masing – masing responden berdasarkan dari 55 pernyataan yang diajukan kepada 50 responden adapun penilaian dilakukan oleh atasan masing – masing responden. Nilai maksimal yang diperoleh responden adalah 275, nilai minimal adalah 55, nilai total dari 50 responden adalah 8705, nilai rata – rata 174.10, nilai yang paling sering muncul adalah nilai antara 156 – 203. Adapun nilai – nilai yang diperoleh responden dapat dikelompokkan dalam 5 kategori dapat dilihat pada tabel 7. Sedangkan untuk melihat frekuensi dan prosentase dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 7. Frekuensi dan Prosentase Nilai Kinerja.



### **Pengujian Hipotesis Pengaruh Antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui hubungan antara variabel *on the job training* dengan variabel kinerja karyawan dilakukan dengan analisis korelasi. Analisis korelasi dilakukan dengan teknik *Pearson* menghasilkan statistik yang Hasil analisis korelasi terlihat bahwa nilai korelasi antara variabel *on the job training* dengan kinerja adalah sebesar 0.721. Uji signifikansi dengan besaran korelasi menggunakan t – test mendapatkan nilai probabilitas sebesar 0.000. Nilai probabilitas ini lebih rendah dari nilai signifikansi yang ditetapkan yaitu 0.05, dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan.

Sementara itu pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja melalui uji t secara parsial diperoleh  $r = 0.698$  artinya dengan mengabaikan faktor yang lain terdapat korelasi positif antara kinerja dan pelatihan karyawan dengan signifikansi sangat kuat. Dari sini diperoleh koefisien determinasi  $r^2 = 0.698^2 = 0.49$ , hal ini dapat disimpulkan dominansi kontribusi variabel *on the job training* terhadap variabel kinerja diperoleh sebesar 49% yang artinya 51 % variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dengan nilai korelasi yang positif maka menunjukkan bahwa arah hubungan antara variabel *on the job training* dengan variabel kinerja karyawan adalah hubungan searah. Dengan adanya peningkatan nilai *on the job training* maka akan diikuti dengan peningkatan nilai kualitas kinerja, dan berlaku juga untuk sebaliknya. Adanya penurunan nilai *on the job training* maka akan diikuti dengan penurunan nilai kualitas kinerja karyawan. Ini berarti pelaksanaan *on the job training* yang diikuti oleh karyawan akan menyebabkan peningkatan kualitas kinerja karyawan dan sebaliknya. Dengan adanya pengurangan pelaksanaan *on the job training* yang diikuti karyawan akan menyebabkan penurunan kualitas kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis hasil penelitian mengenai pengaruh *on the job training* terhadap peningkatan kinerja karyawan dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh uji deskriptif nilai *on the job training* terhadap kinerja karyawan adalah sedang dengan diberikannya berbagai jenis *on the job training* yang diikuti oleh karyawan secara keseluruhan diperoleh dominansi prosentase sebesar 49 %, dengan dilakukannya uji hipotesis maka dapat dilihat bahwa pengaruh antara *on the job training* terhadap kinerja sedang maka dapat diambil kesimpulan bahwa dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai *on the job training* akan memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan. Adapun saran bagi perusahaan agar terus melanjutkan melakukan kegiatan evaluasi disertai peningkatan secara kuantitas dan kualitas *on the job training* untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan di masa yang akan datang sesuai dengan keperluan perusahaan dan harapan karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Duwi Priyatno (2008), Mandiri Belajar SPSS. Yogyakarta: MediaKom.
- Faisal Amir (2008), Evaluasi Kinerja, Jakarta: Gramedia.
- Faustino Cordoso (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Gary Dessler (2003), Terjemahan. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: P.T Indeks.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (20018) [www.depkes.go.id](http://www.depkes.go.id)
- Mudrajad Kuncoro (2009), Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Aplikasi. Edisi 3. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Randall. S Schaler (2003), Terjemahan. Manajemen Sumber Daya manusia: Menghadapi Abad ke-21. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Robin Stuard (2006), Organizational Behavior. New Jersey: Practice-Hall.
- Sugiyono (2011), Statistik untuk Penelitian. Edisi ke-18. Bandung; Alfabeta.
- Viethzal Rivai (2004), Performance Appraisal. Edisi kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo (2007), Manajemen Perubahan. Edisi ketiga. Jakarta: RajaGrafindo Persada.