

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 Kajian Pustaka

Tinjauan literatur adalah komponen penting dalam riset yang berfungsi sebagai fondasi konseptual untuk studi yang dilakukan. Bagian ini memuat berbagai teori yang menjadi landasan penelitian serta referensi dari studi-studi sebelumnya yang membantu peneliti mengembangkan kerangka teoritis. Dengan mempertimbangkan hal tersebut, berikut disajikan landasan pustaka yang relevan untuk penelitian ini:

2.2 Konsep Pelatihan Kerja

2.2.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat berarti serta hendak memastikan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Pelatihan apapun bentuk dan sifatnya pada akhirnya akan menyebabkan perubahan sikap individu dan kelompok. Untuk alasan tertentu, organisasi memiliki makna yang signifikan karena organisasi hanya dapat beroperasi dengan efisien jika dikelola oleh individu yang memiliki keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Training dan pelatihan sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan menghasilkan sumber daya manusia yang terampil (Herwina, 2021:1). Pelatihan membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Pelatihan berkaitan dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan dalam pekerjaan mereka. Pengembangan kemampuan merupakan langkah strategis untuk mengatasi kesenjangan keterampilan yang ada saat ini maupun yang berpotensi muncul di masa depan, yang mengakibatkan performa karyawan berada di bawah standar yang diharapkan. Program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja menjadi elemen krusial bagi organisasi yang menghadapi stagnasi atau penurunan tingkat produktivitas (Riana Dewi, 2018).

Menurut Kustini, (2020) Pelatihan merupakan suatu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia, karena dengan adanya pelatihan, dapat mendukung karyawan dalam menguasai pengetahuan operasional beserta implementasinya, dengan tujuan mengembangkan kompetensi, kapabilitas, dan perilaku yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai sasarannya. Karyawan diberi pelatihan berbagai keahlian dengan harapan bahwa program pengembangan tersebut akan meningkatkan produktivitas mereka. Ketika karyawan tidak mampu memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan, hal ini berdampak pada terhambatnya perkembangan organisasi. Perusahaan dengan pertumbuhan yang terhambat akan mengalami penurunan kemampuan bersaing di pasar. Oleh karena itu, penting untuk selalu mewaspadai kondisi ini agar dapat dihindari, sehingga produktivitas kerja karyawan harus dijaga dengan baik.

Ivancevich (2008) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses terstruktur yang dirancang untuk memodifikasi perilaku kerja individu atau kelompok karyawan dengan tujuan meningkatkan performa kerja. Efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan telah dibuktikan melalui studi yang dilakukan Farooq (2011), yang mengkaji hubungan antara pelatihan dan kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap performa kerja karyawan. Program pelatihan yang berhasil akan berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan yang kemudian berkontribusi secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Khan (2011) yang menegaskan adanya hubungan signifikan antara kegiatan pelatihan dan pengembangan dengan performa organisasi..

Dalam Pasal 9 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

2.2.2 Tujuan Pelatihan Kerja

Seperti dijelaskan oleh Herwina (2021), pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan utama untuk mengatasi berbagai keterbatasan sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas yang disebabkan oleh kurangnya kemampuan praktis di lapangan, serta memperbarui keterampilan karyawan seiring perkembangan teknologi untuk meningkatkan produktivitas. Selain aspek tersebut, terdapat beberapa tujuan lain dari program pelatihan dan pengembangan SDM dalam konteks organisasi:

- a) Kesenjangan kinerja yang teridentifikasi antara ekspektasi organisasi dengan pencapaian aktual karyawan merupakan konsekuensi dari ketidakmampuan personel dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan. Program pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja menjadi sangat krusial bagi organisasi yang sedang menghadapi tren penurunan produktivitas.
- b) Sejalan dengan kemajuan teknologi, kegiatan pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan untuk menjadi lebih produktif dan fleksibel menghadapi perubahan. Hal ini secara langsung akan meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi, sehingga memperkuat kapabilitas kompetitif dan profitabilitas perusahaan.
- c) Tingkatkan komitmen serta anggapan pegawai terhadap organisasi.

Menurut Hariandja dalam Donni, (2020:178) menyatakan terdapat beberapa alasan pentingnya pelatihan dilakukan seperti disajikan dalam tabel berikut ini

Tabel 2.1 Alasan pentingnya pelatihan

No	Alasan	Penjelasan
1.	Pegawai baru	Karyawan baru yang direkrut oleh organisasi sering kali belum sepenuhnya memahami cara melaksanakan pekerjaan dengan baik, sehingga mereka memerlukan pelatihan berkelanjutan dari organisasi.
2.	Perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja.	Perubahan-perubahan yang dimaksud meliputi perubahan dalam teknologi proses, seperti kemunculan teknologi baru atau metode kerja yang baru. Dalam hal ini, organisasi perlu secara proaktif menyesuaikan keterampilan karyawan agar mereka dapat memanfaatkan teknologi tersebut, guna menghindari keusangan keterampilan (employee obsolescence). Selain itu, perubahan dalam komposisi tenaga kerja turut berlangsung, dengan semakin beragamnya kompetensi, nilai-nilai, dan sikap yang dibawa karyawan, sehingga diperlukan program pelatihan untuk menyelaraskan pola pikir dan perilaku mereka terhadap tuntutan pekerjaan..
3.	Meningkatkan daya saing dan memperbaiki produktivitas organisasi.	Daya saing organisasi tidak bisa lagi hanya mengandalkan asset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, dan SDM merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing langgeng. Selanjutnya, dengan meningkatkan kemampuan pegawai, dgn asumsi fakytor lain seperti gaji dan lingkungan kerja berada dalam kondisi yang baik, kemampuan

		akan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
4.	Menyesuaikan dengan peraturan yang ada	Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industry atau pemerintah, untuk menjamis kualitas layanan atau keselamatan dan kesehatan kerja.

(Sumber; Donni, 2020)

2.2.3 Manfaat Pelatihan Kerja

Menurut Wether dan Davis dalam Donni, (2020:178) manfaat dari pelatihan mampu meningkatkan jenjang karir pegawai dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya dimasa yang akan datang. Adapun manfaat pelatihan menurut Simamora dalam Donni, (2020:179):

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima
- c. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai, pimpinan dan pegawai, maupun di antara pegawai yang ada didalam organisasi
- d. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi
- f. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, adanya proses program pelatihan akan menghasilkan berbagai keuntungan yang memberi dampak signifikan terhadap kinerja yang diberikan oleh karyawan, di antaranya adalah peningkatan efektivitas. Program pelatihan dan pengembangan SDM yang dirancang dengan tepat akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang efektif didefinisikan sebagai organisasi yang mampu merancang program pengembangan organisasi dan

berhasil melaksanakan program-program tersebut melebihi harapan-harapan yang ada didalamnya.

2.3 Metode Pelatihan Kerja

Mokhtar (2017) mengungkapkan pelatihan adalah memberikan para pembelajar untuk mengetahui pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan sesuai bidangnya. Juga diungkapkan oleh Gomes (1995:196) dalam (Mokhtar, 2017) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu usaha pekerjaan tertentu yang sedang terjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Swasto (2010) dalam (Pratama, 2018) menyebutkan bahwa Strategi atau pendekatan pelatihan dirancang dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan, meminimalisir ketidakhadiran, mengurangi tingkat turnover, mencegah ketertinggalan kompetensi, serta memungkinkan pelaksanaan tugas dengan kualitas yang lebih optimal.

Beragam metode tersedia dalam proses pelatihan, tetapi perlu dicatat bahwa tidak semua pendekatan pelatihan sesuai untuk seluruh materi yang disampaikan dan tidak selalu cocok untuk semua tingkatan posisi dan jenis pekerjaan karyawan. Keefektifan metode bergantung pada konteks perusahaan dan realitas di lapangan. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan pemilihan metode dengan cermat untuk menghindari pemborosan waktu, energi, dan sumber daya finansial. Dalam prosesnya, peserta pelatihan diharapkan dapat memahami pengetahuan dengan baik, meningkatkan keterampilan secara signifikan dari sebelum hingga setelah pelaksanaan program, serta mampu menunjukkan perilaku yang sesuai dengan harapan dan etika profesional. Untuk mencapai tujuan tersebut, penggunaan metode pelatihan yang tepat menjadi faktor krusial (Pratama, 2018).

Menurut Rivai seperti dikutip dalam (Sabilla, 2014), terdapat sejumlah pendekatan metodologis yang dapat diimplementasikan dalam penyelenggaraan program pelatihan, yaitu metode *on the job training* dan *off the job training*. Metode ini melibatkan secara langsung ditempat kerja, agar apa yang diajarkan langsung dipraktikkan pada keadaan yang sebenarnya, dengan fokus pada prinsip

"*learning by doing*" atau belajar sambil melakukan. Metode ini sangat efektif untuk pekerjaan yang memerlukan keterampilan teknis dan pemahaman mendalam tentang proses kerja. Metode *On The Job Training* focus pada peningkatan produktivitas secara cepat. *On the job training* adalah metode pelatihan di mana karyawan baru memperoleh pengetahuan dan keterampilan kerja dengan melakukan pekerjaan tersebut di bawah pengawasan langsung. Peserta pelatihan belajar dengan cara mengobservasi dan meniru karyawan yang sudah berpengalaman. Salah satu keunggulan utama dari *on the job training* adalah tingkat transfer pembelajaran yang tinggi, karena peserta pelatihan mempelajari keterampilan dalam lingkungan kerja yang sebenarnya. Hal ini memudahkan mereka untuk langsung menerapkan keterampilan yang dipelajari pada pekerjaan nyata.

2.3.1 Metode Pelatihan Kerja *On Job Training*

Metode yang dipilih hendaknya sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dikembangkan oleh perusahaan. Dalam pelatihan beberapa teknik akan menjadikan prinsip belajar tertentu menjadi lebih efektif. Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa metode yang dapat digunakan yaitu metode *on the job training* dan *off the job training* (Sabilla, 2014).

Menurut (Kaswan, 2020) metode yang ditempuh organisasi untuk mengakuisi pengetahuan yang bersumber dari dalam organisasi antara lain melalui:

- a) Menyerap pengetahuan yang berasal dari anggota organisasi
- b) Belajar dari pengalaman, baik dari anggota organisasi maupun dari organisasi itu sendiri
- c) Menerapkan proses perubahan secara terus menerus

Kaswan (2020) menyatakan apabila pegawai sering dirotasi, maka pelatihan bagi pegawai tersebut menjadi penting untuk selalu dilakukan.

2.3.2 Pengertian Metode *On Job Training*

Menurut Dinata, (2021) metode *on the job training* merupakan pelatihan untuk melatih seseorang dalam mempelajari suatu pekerjaan sambil

mengerjakannya atau bisa disebut pelatihan dengan kerja nyata, sehingga para peserta pelatihan mendapatkan pengalaman secara langsung. Pengalaman tersebut bermaksud berupa pengalaman kerja sesuai dengan kejuruannya atau dengan sesuai kebutuhan, Proses *on the job training* dapat terlaksana dengan efektif ketika karyawan baru belajar langsung di tempat kerja sebenarnya. Metode *on the job training* memiliki keunggulan khusus dalam pelatihan karyawan. Salah satu manfaatnya adalah terjadinya transfer positif, karena pelatihan dilaksanakan dalam lingkungan kerja yang nyata. Para karyawan baru juga mendapatkan keuntungan berupa *feedback* langsung tentang hasil pelatihan mereka pada saat itu juga. Namun perlu diperhatikan bahwa kesalahan kecil yang terjadi selama proses pelatihan dapat berdampak pada penurunan produktivitas secara keseluruhan. Menurut Suparyadi (2015) dalam (Pratama, 2018) mengungkapkan metode pelatihan *on the job training* merupakan salah satu metode yang paling baik untuk memberikan kesempatan atau kecakapan yang tinggi kepada karyawan, karena direncanakan, diorganisasikan dan dilakukan ditempat kerja.

Metode *on the job training* merupakan pendekatan pelatihan yang paling umum dan sering diterapkan oleh berbagai perusahaan. Metode ini dianggap lebih efektif dan efisien untuk diimplementasikan karena beberapa alasan. Pertama, biaya pelaksanaannya relatif lebih rendah dibandingkan metode pelatihan lainnya. Kedua, karyawan yang mengikuti pelatihan sudah memiliki hubungan yang baik dengan pelatih mereka, karena pelatih yang ditunjuk biasanya adalah karyawan senior yang telah lama bekerja di perusahaan tersebut. Para pelatih ini sudah terbukti memiliki keterampilan yang mumpuni dan pengalaman yang mendalam di bidang yang mereka kuasai, sehingga transfer pengetahuan dapat berjalan dengan lebih optimal.

Pelatihan memberikan efek psikologis bagi pegawai, karena pegawai dilibatkan langsung dalam pekerjaan. Karena dijalankan pada kerja yang sebenarnya, menurut Dinata, (2021) metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

a) Formal

Pimpinan langsung pegawai merujuk seorang pegawai senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya, peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh pegawai senior

b) Informal

Atasan langsung menginstruksikan peserta pelatihan mengamati rekan kerja saat melaksanakan tugas, untuk kemudian mempraktikkan sendiri aktivitas yang sama. Metode ini memiliki keunggulan berupa keterlibatan langsung peserta dalam operasional harian, namun mengandung kelemahan berupa alur kegiatan yang cenderung tidak terstruktur (tidak sistematis) dan kurang efisien, khususnya bila instruktur atau personel yang ditugaskan memberikan pelatihan tidak memiliki pengalaman yang memadai.

2.3.3 Tujuan Metode *On Job Training*

Dalam Dinata, (2021) tujuan dari metode *on the job training* ini ialah diantaranya:

- a. Penerapan metode *on the job training* mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan karena pelatihan ini menyediakan pengetahuan dan keterampilan yang langsung berkaitan dengan kebutuhan pekerjaan. Materi yang disampaikan selama proses pelatihan memiliki relevansi tinggi dengan tuntutan pekerjaan nyata sesuai dengan kebutuhan spesifik perusahaan. Dengan demikian, pelatihan ini tidak hanya bersifat teoretis tetapi juga praktis dan langsung dapat diimplementasikan untuk memenuhi standar dan kebutuhan operasional perusahaan.
- b. Tujuan lain dari metode *on the job training* ini untuk menyediakan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dalam suatu pekerjaan.
- c. Metode *on the job training* ini mampu membantu para karyawan dalam melakukan pelatihan kerja dengan waktu yang efisien dan efektif sehingga dapat menguntungkan perusahaan.

2.3.4 Pendekatan Metode *On Job Training*

Dalam Dinata, (2021) mengungkapkan bahwa metode *on the job training* memiliki beberapa pendekatan yang tujuannya tidak jauh berbeda dengan bidang yang diambil. Metode pendekatan *on the job training* terdiri dari:

a. *On The Spot Lecture*

Pendekatan ini dilaksanakan dengan cara mengorganisir para peserta pelatihan ke dalam beberapa kelompok kecil, kemudian memberikan pembelajaran kepada mereka tentang teknik dan prosedur dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka. Instruktur memberikan pengarahan langsung di lokasi kerja mengenai aspek-aspek penting dalam pelaksanaan pekerjaan.

b. *Viewed Performance*

Metode ini melibatkan pengamatan terhadap kinerja karyawan selama bekerja dan menyediakan umpan balik konstruktif kepada para peserta program pelatihan, terutama bagi karyawan yang baru bergabung dengan perusahaan. Pengamat mencatat performa kerja dan memberikan evaluasi serta saran perbaikan secara langsung untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

c. *Following*

Pada metode ini supervisor melatih karyawan senior, kemudian akan melatih karyawan baru (menunjukkan adanya ikatan) biasa disebut dengan transfer pelatihan.

d. *Job Aid Approach*

Metode ini merupakan suatu bantuan pekerjaan (instruksi langkah demi langkah atau video) yang diikuti, sementara itu *trainer* memonitor kinerja *trainer* itu sendiri.

e. *The training step*

Pada metode ini *trainer* secara sistematis memperkenalkan tugas-tugasnya. *The training step* adalah tahapan dimana peserta pelatihan mulai melakukan tugas atau pekerjaan secara langsung di bawah bimbingan mentor atau instruktur.

f. *Sequence*

Mengikuti urutan tugas yang direncanakan seperti dalam *on the spot lecture* mulai dari mengumpulkan para *trainer* dalam kelompok-kelompok dan selanjutnya mengatakan kepada mereka untuk melaksanakan pekerjaannya.

2.3.5 Teknik-teknik Metode *On Job Training*

Metode *on the job training* memiliki berbagai macam teknik-teknik yang tentunya diperlukan untuk mendorong atau menunjang keefektifan dalam pelatihan kerja menggunakan metode *on the job training* ini. *On the job training* memiliki teknik-teknik *training* lapangan yang dapat digunakan sebagai tambahan penambahan pengalaman kerja lapangan. Adapun teknik-teknik *on the job training* menurut Dinata, (2021) sebagai berikut:

a. *Job Instruction Training*

Dalam metode pelatihan ini, karyawan menerima instruksi langsung mengenai cara melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaan mereka saat ini. Pendekatan ini memberikan penekanan khusus pada interaksi antara peserta pelatihan dan pelatih yang didasarkan pada pencapaian hasil sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Fokus utamanya adalah memastikan peserta dapat menguasai keterampilan praktis yang dibutuhkan melalui bimbingan langsung dari pelatih yang mengamati dan mengarahkan proses pembelajaran untuk mencapai tingkat kompetensi yang diharapkan.. Bentuk pelatihan ini berpacu dengan mendaftarkan masing-masing tugas dasar jabatan, memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan. Instruksi ini bisa menjadi sebuah pegangan bagi para peserta pelatihan. Misalnya pelatihan mengoperasikan blender chopper. *Job instruction training* mencakup empat langkah, yaitu persiapan, instruksi, kinerja dan tindak lanjut.

Dalam Sabilla, (2014) mengungkapkan Proses pembelajaran yang menggambarkan urutan langkah pekerjaan di mana petunjuk diberikan secara langsung, dengan bantuan instruktur yang umumnya digunakan untuk melatih karyawan tentang cara-cara melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukan.

Untuk teknik dalam *job instruction training* mencakup aspek aspek diantaranya:

1. Memastikan transfer pengetahuan yang efektif, menurut Dessler, Gary (2016) dalam (Muryani, 2022) menjelaskan bahwa transfer pengetahuan yang efektif merupakan elemen kunci dalam pelatihan kerja.
 2. Mengembangkan keterampilan secara sistematis seperti yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2012) dalam (Arifin, 2024) bahwa pengembangan keterampilan harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur.
 3. Membangun kemandirian karyawan, menurut kaswan dalam bukunya (Kaswan, 2012) mengungkapkan bahwa membangun kemandirian karyawan melalui pelatihan mencakup beberapa aspek ialah pengembangan kapasitas individual hal ini dapat meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan parakaryawan dalam menangani sebuah masalah. Kaswan juga mengungkapkan bahwa kemandirian karyawan merupakan hasil dari proses pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.
 4. Menjaga standar kualitas kerja adalah upaya untuk memastikan bahwa hasil pekerjaan selalu memenuhi atau melampaui standar yang telah ditetapkan.
 5. Meningkatkan produktivitas, melalui pelatihan hal ini sangat mempengaruhi bagi para karyawan.
- b. *On the job coaching* atau pendampingan
- On The Job Coaching* ialah bimbingan dan arahan yang diberikan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan rutin. Seorang karyawan senior akan mengajarkan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya kepada bawahan. Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena langsung mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan. Menurut Jaques dan Clement (1994:195) dalam (Rahmi, 2017) mengungkapkan tujuan dari *coaching* ialah sebagai berikut:
1. Membantu karyawan memahami secara komprehensif berbagai peluang dalam posisi mereka, termasuk ragam penugasan yang dapat diakses sesuai dengan

jabatan mereka, serta memberikan gambaran jelas tentang berbagai keuntungan yang bisa diperoleh dari kesempatan-kesempatan tersebut.

2. Mendukung karyawan dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru, seperti metode kerja terkini, teknologi mutakhir, dan prosedur operasional yang diterapkan di perusahaan.
3. Menyelaraskan nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai inti dan filosofi perusahaan sehingga menciptakan keselarasan budaya kerja.
4. Memfasilitasi karyawan untuk mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan yang bijaksana, contohnya dengan memanfaatkan pengalaman yang dimiliki oleh pimpinan untuk mengatasi permasalahan serupa yang mungkin dihadapi.
5. Membantu karyawan dalam memperbaiki dan memodifikasi perilaku yang tidak sesuai dengan tuntutan dan standar jabatan mereka.

Menurut Stone dalam (Rahmi, 2017) mengungkapkan lima prinsip *Coaching* sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi
2. Mendengarkan
3. Menyadari/peka dengan yang terjadi disekitarnya
4. Mengajar karyawan
5. Memberikan umpan balik (*feedback*)

c. *Job Rotation* atau Rotasi Pekerjaan

Dinata, (2021:10) menjelaskan bahwa *job rotation* merupakan teknik dimana karyawan dilatih terlibat dalam banyak fungsi pada lingkup organisasi agar mampu beradaptasi dan mengembangkan potensi untuk kepentingan perusahaan. Teknik ini cukup populer dengan cara menunjukan pada peserta pelatihan mengenai beberapa pekerjaan dan departemen yang berbeda dalam suatu organisasi untuk memperkenalkan mereka pada dunia kerja. Hal ini biasanya digunakan untuk mahasiswa yang baru saja lulus atau seseorang yang baru saja mulai bekerja.

Melalui program pelatihan ini, peserta akan memperoleh wawasan yang berharga dalam berbagai aspek pekerjaan, mendapatkan kesempatan untuk berinteraksi dengan dan diamati oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi, serta belajar melalui pengalaman praktis langsung di mana mereka dapat menerapkan bakat, kemampuan, dan minat mereka. Rotasi pekerjaan merupakan proses pembelajaran di mana karyawan ditempatkan untuk mengisi posisi kosong dalam struktur manajemen dan dilaksanakan dengan mengikuti teknik-teknik yang telah ditetapkan. Para peserta pelatihan dibimbing untuk memahami tugas-tugas baru secara sistematis dan terorganisir, sehingga mereka dapat mengembangkan pengalaman kerja di bidang yang belum pernah mereka tekuni sebelumnya.

d. *Magang/ Apprenticeship training*

Apprenticeship training merupakan teknik yang mengombinasikan penggunaan model instruksi. Magang merupakan pendekatan pelatihan yang memberikan kesempatan bagi peserta untuk menerapkan pengetahuan teoretis yang telah mereka dapatkan di ruang kelas ke dalam situasi praktis di lingkungan kerja nyata. Selama proses magang, peserta memperoleh pembelajaran dari mentor yang memiliki pengalaman lebih luas dalam kondisi kerja yang sebenarnya. Proses ini mengintegrasikan pengalaman praktis dengan pengetahuan teoretis yang sudah dimiliki peserta, sehingga mengembangkan kemampuan mereka untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan berbagai tantangan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan tugas pekerjaan mereka di masa depan. Internship memiliki kekurangan dan kelebihan dimana kekurangan dan kelebihan tersebut dapat menjadi *trigger* bagi peserta, sehingga peserta sudah dapat gambaran kerja sesuai yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

e. *Penugasan sementara/penugasan understudy*

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

Menurut Herwina, (2021) Metode pelatihan *on the job training* berfokus pada pengembangan pengalaman dan keahlian melalui pendekatan induktif dan deduktif dalam pelaksanaannya. Selain itu, *on the job training* juga menerapkan berbagai sub-model yang menitikberatkan pada pertumbuhan jangka panjang serta pembelajaran untuk peningkatan diri dan pengembangan karir karyawan. Metode ini sering diterapkan untuk kelompok peserta dalam jumlah besar yang membutuhkan pelatihan cepat. Perusahaan memilih metode *on the job training* karena lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan metode simulasi dirancang untuk menciptakan situasi belajar yang menyerupai kondisi nyata di lapangan, dan biasanya digunakan untuk mengajarkan keterampilan teknis dan pengoperasian mesin. Dalam konteks pelatihan kerja, banyak pendekatan yang diimplementasikan, di mana karyawan baru dilatih langsung pada tempat kerja.

Dalam pemakaian metode pelatihan ini di *We Coffee House*, ini merupakan metode yang sepadan karena memang metode ini sangat cocok sebab sejalan dengan tujuan pelatihan yaitu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar dapat menguasai pekerjaan dengan efisien dan efektif.

2.4 Pengertian Kualitas layanan

Menurut Kotler & Amstrong dalam (Malik Ibrahim dan Sitti Marijam Thawil, 2019) Kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai kapabilitas suatu produk dalam menjalankan fungsi-fungsinya, mencakup seluruh aspek ketahanan, keandalan, akurasi, kemudahan penggunaan, dan perbaikan produk beserta berbagai atribut produk lainnya. Sementara itu, menurut perspektif Wijaya (2011) kualitas layanan merupakan perpaduan dari seluruh karakteristik produk yang dihasilkan melalui kolaborasi antara divisi pemasaran, proses rekayasa produksi, dan sistem pemeliharaan, sehingga tercipta produk yang dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

Dijelaskan dalam Ernawati, (2019) Kualitas layanan merupakan salah satu factor yang memengaruhi keputusan pembelian konsumen. Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap kualitas layanan yang mereka tawarkan, mengingat faktor ini sangat berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan

konsumen saat membeli produk atau jasa. Tingkat kualitas produk yang semakin tinggi berbanding lurus dengan peningkatan minat beli konsumen terhadap produk tersebut.

Dengan menyediakan layanan berkualitas tinggi, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan para pesaingnya. Maka dari itu, pemahaman mendalam terhadap keinginan konsumen menjadi esensial bagi perusahaan untuk menciptakan produk berkualitas yang sesuai dengan ekspektasi konsumen.

Selain kualitas layanan, inovasi produk juga berperan penting dalam memengaruhi keputusan pembelian. Pengembangan inovasi dalam penciptaan produk sangat diperlukan untuk membedakan produk tersebut dari kompetitor dan menjadikannya lebih unggul dibandingkan produk serupa lainnya di pasaran.

Inovasi yang tinggi baik itu inovasi proses maupun inovasi produk akan meningkatkan kemampuan perusahaan menciptakan produk yang berkualitas (Hartini, 2012). Sebuah perusahaan dituntut untuk lebih inovatif dalam menghasilkan suatu produk agar dapat menarik minat para konsumen untuk membeli produk tersebut. Inovasi adalah salah satu hal penting yang harus selalu diterapkan oleh sebuah perusahaan jika mereka ingin meningkatkan pelanggannya. Dengan melakukan inovasi produk, mereka dapat memiliki lebih banyak pilihan dan memenuhi "selera" konsumen (Ernawati, 2019).

Menurut Tjiptono dan Chandra dalam (Ewaldo, 2022) mengatakan bahwa mencapai tingkat keunggulan layanan, setiap karyawan diharuskan memiliki keunggulan keterampilan diantaranya yaitu dengan memahami produk yang disediakan dan jasa secara mendalam, berpenampilan rapi dan menarik, bersikap ramah sopan, menunjukkan komitmen dan responsivitas dalam melayani pelanggan, tidak tinggi hati karena merasa dibutuhkan, menguasai pekerjaan yang bersifat langsung maupun tidak langsung dengan departemennya, mampu berkomunikasi secara efektif dan dapat menangani masalah pelanggan secara profesional. Juga diungkapkan dalam Apriliana (2022) kualitas merupakan salah satu indikator penting bagi perusahaan untuk dapat akses ditengah ketanya

persaingan dalam industri/perusahaan. Jalil, dkk (2023) menyebutkan kualitas layanan adalah tingkat kesesuaian antara harapan pelanggan/konsumen dibandingkan dengan kinerja yang dirasakannya dengan adanya pelayanan yang baik maka perusahaan dapat menarik pelanggan.

Yousapronpaiboon dan Johnson (2013) dalam (Kurnaeli, 2024) menjabarkan bahwasannya kualitas layanan sebagai selisih antara persepsi pelanggan terhadap pelayanan yang diterima dengan harapan mereka setelah melakukan evaluasi. Dengan kata lain, kualitas pelayanan merupakan gap antara nilai yang diharapkan dengan nilai yang dirasakan oleh pelanggan. Dijelaskan juga dalam (Montung, 2015) kualitas layanan merupakan tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain yang menjadi faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan yaitu pelayanan yang diharapkan dan pelayanan yang dirasakan.

2.4.1 Unsur-unsur Kualitas layanan

Parasuraman, Zeithaml, dan Berry dalam (Turnip, 2014) mengemukakan bahwa telah melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis jasa dan mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kualitas jasa yang disebut sebagai dimensi kualitas terdiri dari lima pokok, yaitu:

- a. Keandalan (*Reliability*) merujuk pada kapasitas untuk menyediakan layanan yang sesuai dengan komitmen secara tepat dan memuaskan.
- b. Daya Tanggap (*Responsiveness*) mengacu pada respon ketanggapan untuk memberikan bantuan kepada pelanggan dan menyediakan layanan secara cepat dan tepat.
- c. Jaminan (*Assurance*) meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan etika karyawan/staf dalam memberikan pelayanan, bebas dari risiko, bahaya, dan keraguan, serta menunjukkan sifat dapat dipercaya. Komponen ini mencakup komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi, dan kesopanan.
- d. Kepedulian (*Empathy*) mencakup kemudahan berinteraksi, komunikasi efektif, pemberian perhatian personal, serta pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan.

- e. Bukti Langsung (*Tangible*) merupakan aspek fisik yang ditampilkan melalui fasilitas fisik, peralatan yang digunakan, penampilan karyawan dalam memberikan pelayanan, material dan sarana komunikasi. Ini menunjukkan bahwa tampilan dan kapabilitas sarana dan prasarana fisik perusahaan beserta kondisi lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dari layanan yang diberikan.



Gambar 2.1 Unsur-unsur Kualias Layanan

Sumber: Parasuraman, Zeithaml, dan Berry dalam (Turnip, 2014)

2.5 Hasil Penelitian Yang Relevan

Untuk mendukung pebelitian ini, tentu perlu hasil penelitian yang relevan dan berkaitan, sehingga hal ini berguna untuk meresensi atau menjadi referensi beberapa sumber yang berisi teori dan konsep yang telah dikemukakan oleh para pakar dan ahli. Dengan itu, penulis menemukan hasil penelitian yang relevan dari berbagai sumber diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Riana Dewi, (2018) yang berjudul “Analisis Dominasi Pengaruh *On The Job Training* Terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja”. Penelitian ini membahas mengenai pengaruh *on the job training* terhadap peningkatan kualitas kinerja. Penelitiannya memperoleh hasil 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 presentase sebesar 46% dengan dilakukannya uji hipotesis maka dapat dilihat bahwa pengaruh antara *on the job training* terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang didapat bahwasanya dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai *on the job training* akan memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja karyawan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu membahas proses keefektifannya metode *on the job training* yang digunakan oleh para karyawan dalam pelatihan kerja sedangkan perbedaan dengan pelatihan yang akan dilakukan terletak pada jenis penelitian yang digunakan, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan pada penelitian yang peneliti lakukan ialah metode penelitian kualitatif.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Sari et al., 2022) yang berjudul “Penerapan Pelatihan Kerja Karyawan pada Tingkat Kualitas layanan Usaha Tempe dan Toge (Berkah) Parak Karakah Padang Timur”. Penelitian ini dilakukan kepada pelaku UMKM Berkah, yang dimana penelitian ini dilakukan dibawah naungan Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM). PKM dengan tema Penerapan Pelatihan Kerja Karyawan Pada Tingkat Kualitas layanan Tempe dan Toge Berkah. Penerapan program pelatihan kerja bagi karyawan merupakan strategi yang tepat sasaran karena mampu meningkatkan kualitas layanan produksi tempe dan toge di UMKM Berkah, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap proses produksi dan peningkatan penjualan kedua produk tersebut.

Berdasarkan hasil implementasi, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan melalui program PKM ini berkontribusi signifikan dalam mengembangkan kualitas kerja karyawan UMKM. Ketika kompetensi karyawan meningkat, terjadi peningkatan selaras pada kualitas layanan dan kapasitas produksi UMKM Berkah setiap bulannya.

Peningkatan volume produksi bulanan menciptakan dampak positif terhadap pendapatan UMKM Berkah, yang selanjutnya berkontribusi pada

peningkatan kesejahteraan karyawan. Kesimpulannya, setiap entitas bisnis, baik perusahaan besar maupun UMKM, perlu memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan sumber daya manusia sebagai fondasi untuk mendukung pertumbuhan dan transformasi UMKM menjadi perusahaan berskala lebih besar di masa depan.. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu membahas mengenai pelatihan yang diberikan berkaitan dalam meningkatkan kualitas layanan.

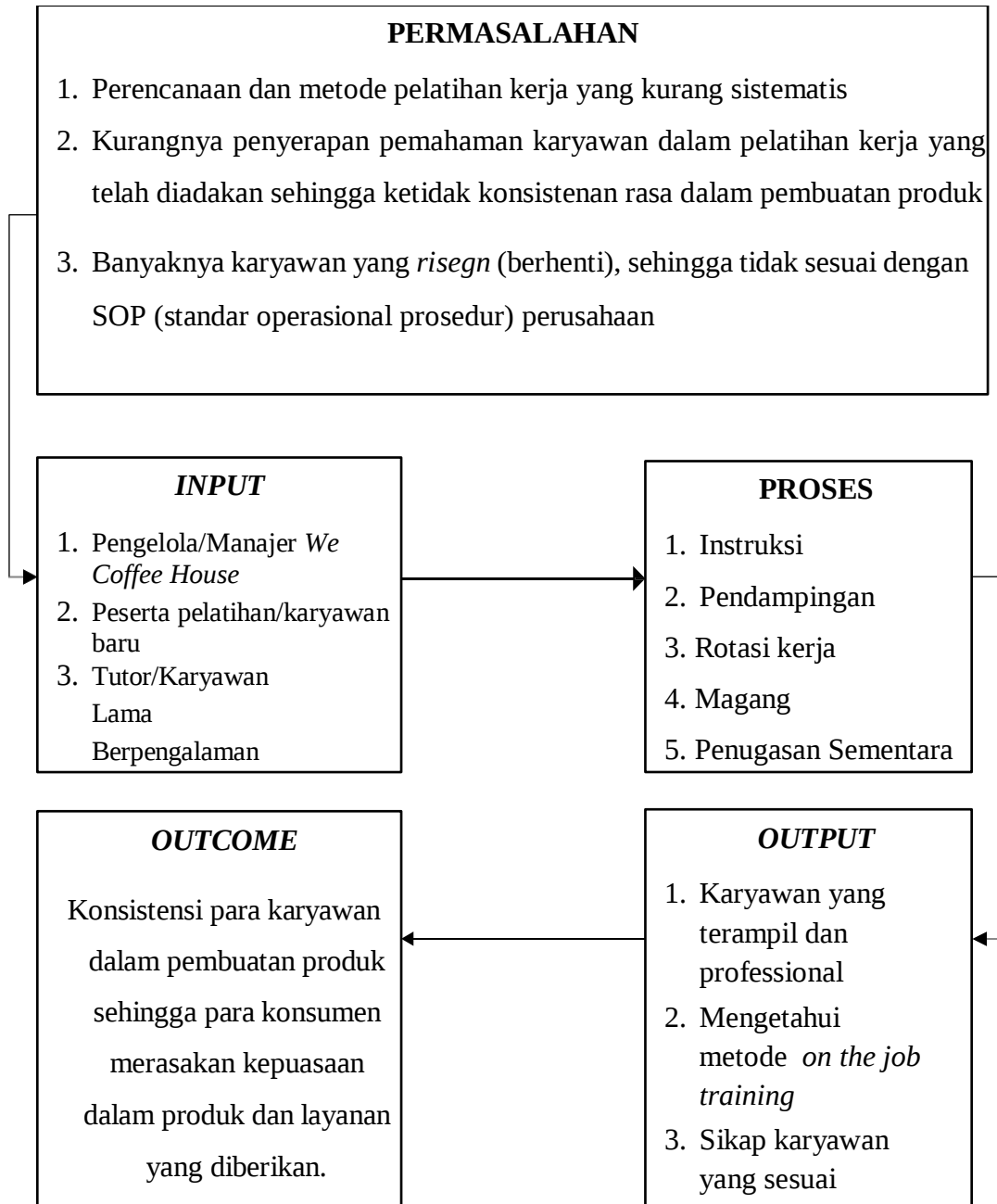
Kemudian selain itu, Penelitian yang dilakukan oleh Fauziah, (2024). Dengan judulnya “Pengaruh Pendidikan Karyawan Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Kualitas Kerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas kerja. Dari hasil penelitian ini, diperoleh data hasil tanggapan responden terhadap variable pelatihan yaitu rata-rata sebesar 3,55 atau 71% hal ini menginformasikan bahwa penilaian terhadap variable pelatihan ini memiliki kecenderungan nilai yang cukup tinggi, begitu pula dengan hasil tanggapan responden terhadap variable kualitas kerja ialah rata-rata yang didapat sebesar 3,58% atau 71.6% yang berarti penilaian terhadap variabel kualitas kerja karyawan memiliki kecenderungan nilai yang cukup tinggi. Jadi dapat disimpulkan dalam penelitian ini ialah pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan pada kualitas kerja. Begitu pun yang dapat dikaitkan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti ialah kaitannya dengan pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat berdampak pada profit perusahaan terutama dalam persaingan sebuah perusahaan dengan kualitas layanan juga dengan kualitas kinerja karyawannya, tentu ini dipengaruhi besar oleh pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan. Dalam hal ini, metode yang digunakan dalam pelatihan tentu sangat harus diperhatikan, agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2.6 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual disini akan membahas tentang keterkaitan teori dan konsep yang akan mendukung penelitian yang mengangkat topik tentang Pelatihan Kerja Karyawan melalui Metode *on the job training* dalam

Meningkatkan Kualitas layanan di *We Coffee House*. Nantinya kerangka konseptual ini akan menjadi pedoman dalam penyusunan teori yang digunakan dalam penelitian ini secara sistematis. Dalam kerangka konseptual ini peneliti meringkas tinjauan pustaka yang dihubungkan melalui garis sesuai dengan variabel yang diteliti, yang nantinya akan berujung pada sebuah *outcome* (luaran). Di dalam kerangka konseptual ini dijelaskan permasalahan yang ditemukan yaitu perencanaan dan metode pelatihan kerja yang kurang sistematis, kurangnya penyerapan pemahaman karyawan dalam pelatihan kerja yang telah diadakan sehingga ketidak konsistenan rasa dalam pembuatan produk, banyaknya karyawan yang *risegn* (berhenti), sehingga tidak sesuai dengan SOP (standar operasional prosedur) perusahaan. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelatihan ini yaitu pengelola, tutor/karyawan lama, karyawan baru atau para peserta pelatihan. Proses ini dilihat dari metode *on the job training* yang terdiri dari instruksi, pendampingan, rotasi kerja, magang, penugasan sementara. Pada pelatihan kerja ini, dapat dilihat hasil yang diperoleh oleh para peserta yaitu dengan memperhatikan dari segikualitas layananyang diberikan kepada para konsumen. Dengan di laksanakan nya pelatihan ini tentu perusahaan ingin mewujudkan para karyawan yang ber keterampilan dan ber profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pelatihan Kerja Karyawan melalui Metode *on the job training* dalam Meningkatkan Kualitas layanan di *We Coffee House*. Berikut kerangka penelitian:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.7 Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian merupakan isu pokok yang perlu dijawab dalam suatu penelitian, dimana jawaban tersebut akan berkontribusi pada penyelesaian dan pemecahan masalah penelitian. Terdapat beragam jenis pertanyaan dalam penelitian yang meliputi pertanyaan deskriptif, eksploratoris, dan bentuk-bentuk lainnya.

Mengacu pada pengertian di atas dan sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, serta untuk memfasilitasi proses pengumpulan data dan informasi terkait aspek yang akan diteliti, pertanyaan penelitian dalam kajian ini difokuskan sebagai acuan utama penelitian. Berikut:

- 1) Bagaimana Pelatihan Kerja Karyawan Melalui *Metode On The Job Training* dalam Meningkatkan Kualitas Layanan?
- 2) Bagaimana hasil dari proses pelatihan kerja karyawan melalui metode *on the job training* dalam meningkatkan kualitas layanan di *We Coffee House*?