

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam menunjang tugas akhir ini digunakan metoda-metoda dan teori-teori mendasar dalam pemecahan masalah, yang kesemuanya akan dikemukakan dalam bab ini, dimana landasan teori yang dikemukakan ini sebatas yang berhubungan dengan sumber daya manusia, latihan dan produktivitas tenaga kerja disusun sebagai berikut:

A. PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat di lihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (tenaga kerja). Sedangkan kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini juga dapat diarahkan kepada dua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan non fisik tersebut maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan. upaya inilah yang dimaksud dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan perusahaan dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola perusahaan itu. Oleh sebab itu sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Menurut (DR. Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, hal 109, 1):

Tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional sebagai berikut:

a. Tujuan masyarakat (Societal objective):

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu perusahaan yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b. Tujuan perusahaan (Perusahaan Objective):

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exit), perlu memberikan kontribusi terhadap

pendayagunaan perusahaan, secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu perusahaan diadakan untuk melayani bagian-bagian lain perusahaan tersebut.

c. Tujuan fungsi (Functional objective):

Untuk memelihara (maintain) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam perusahaan itu menjalankan fungsinya dengan baik.

d. Tujuan personal (Personal objective)

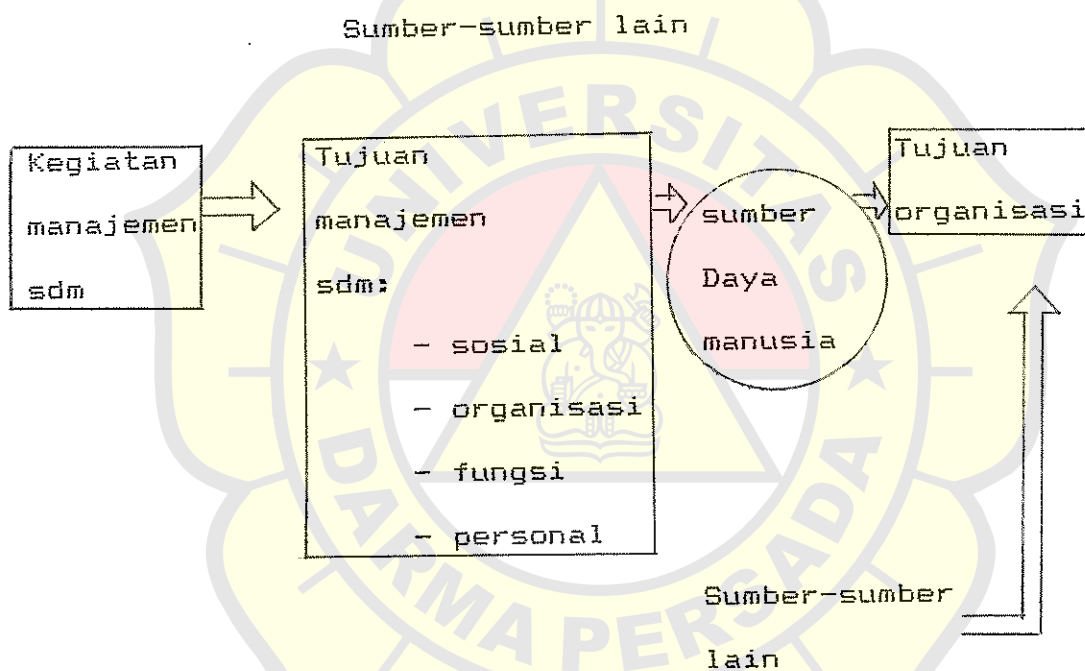
Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi atau pemeliharaan (maintain) terhadap karyawan itu.

2.2 Kegiatan-Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia seperti disebutkan diatas, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara (maintain) jumlah dan tipe

karyawan (sumber daya manusia) sedemikian rupa sehingga semua fungsi perusahaan itu berjalan dengan seimbang.

Kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan kunci rantai dalam mencapai tujuan keseluruhan perusahaan. Skema di bawah adalah merupakan sistim atau rantai kegiatan sumber daya manusia.



GAMBAR 2.1

SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

B. Pengertian Training

Pada dasarnya training itu adalah merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam rangka meningkatkan keterampilan serta mengembangkan kreativitas dari pada karyawan/ personil atas tuntutan tugas/pekerjaan yang ada. Sehingga output dari perusahaan dapat lebih ditingkatkan dan pekerjaan lebih efisien dan efektif.

Menurut (As'ad, Psikologi Industri, 1984, hal 59, 2) pengertian training adalah sebagai berikut:

"...Training dimaksudkan untuk mempertinggi kerja karyawan dengan mengembangkan cara berfikir bertidak yang tepat, serta pengetahuan tentang tugas pekerjaan.

Ada beberapa pendapat yang mengatakan bahwa training adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dalam program itu tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dengan tenaga manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pada prinsipnya batas antara training dan pengembangan tidaklah jelas. Ada yang mengatakan bahwa, training melibatkan para personil tingkat bawah dan menampilkan problema-problema yang

lebih aktual dan terbatas. Sedangkan penggunaan pengembangan lebih menitik beratkan pada level manajer agar terampil dalam pembuatan keputusan-keputusan serta peningkatan dalam masalah human relation.

Berikut ini kita lihat pendapat yang dikemukakan oleh (Nitisumito 1984, hal 86, 3), tentang training yakni: "... Training adalah suatu kegiatan dari perusahaan/instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai/karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan/instansi yang bersangkutan").

Dari definisi tersebut diatas memberi pengertian training secara luas, tidak terbatas hanya pada usaha pengembangan dan keterampilan semata-mata, namun termasuk pula petunjuk, nasehat, bimbingan dan lain-lain. Walaupun pada umumnya training dimaksudkan untuk memberikan pengalaman-pengalaman yang membentuk individu-individu untuk berkarya lebih efektif dalam pekerjaannya.

Bila seseorang akan mengerjakan sesuatu pekerjaan tertentu yang asing baginya, terasa perlu untuk dipelajari, cara mengerjakan pekerjaan tersebut. Walau pekerjaan itu tampaknya mudah, namun tanpa latihan terlebih dahulu dan tanpa pengalaman maka akan mengalami

kesukaran dalam pelaksanaannya. Jadi jelaslah bahwa training itu sangatlah perlu.

Demikian halnya bila pimpinan mengangkat seorang pegawai baru, maka sewajarnya kalau pegawai tersebut mendapat latihan bagaimana cara melaksanakannya.

Selanjutnya ada beberapa batasan definisi yang akan dikemukakan dibawah ini, oleh D.Yoder yang dikutip (Manulang, Manajemen Personalia, 1976, hal 78, 4), telah diberikan batasan training sebagai berikut:

"... Bahwa latihan membantu stabilisasi pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama. Bila pegawai-pegawai dilatih untuk merealisasikan *promotion with in*, maka hal ini memperbaiki cara kerja dan moral").

Kemudian A. Lateiner yang dikutip (Manulang, hal 12, 4) sebagai berikut berikut: "...Bahwa para pegawai berkembang lebih cepat dan lebih efisien, bila mereka sebelum bekerja menerima latihan dahulu dibawah pengawasan seorang instruktur ahli").

Pengertian diatas menerangkan bahwa tujuan pengembangan dan latihan adalah:

- a. Menambah pengetahuan
- b. Menambah keterampilan
- c. Memperbaiki sikap

Dengan melihat tujuan tersebut maka perusahaan mengharapkan agar setiap latihan, pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih efisien, pengawasan lebih berkurang, dan pegawai lebih cepat berkembang.

Suatu perusahaan bila akan menyelenggarakan latihan bagi karyawan kiranya perlu memperhatikan kebutuhan training masing-masing. Kebutuhan ini cenderung terbagi atas dua kelompok yang sedikit banyaknya saling berkaitan yakni:

1. Kebutuhan untuk menyelenggarakan training pekerjaan tertentu (specific job training) ini terutama bagi karyawan baru dan juga kadang-kadang bagi karyawan yang sudah lama, akan tetapi prestasi kerjanya kurang. Bila karyawan yang tidak berpengalaman harus ditrainig akan difokuskan kepada individu-individu yang bersangkutan dalam hal membantu memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja. Jadi isi training tersebut harus bertujuan pada suatu studi terperinci dari pekerja itu sendiri. Dari segi yang sangat khusus sifatnya, ini meliputi metoda tertentu dalam menganalisa tugas-tugas yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan tersebut. Untuk meningkatkan prestasi karyawan yang sudah lama, training needs mungkin berbeda-beda dan diperlukan, usaha untuk mengetahuinya. Untuk tujuan itu dilaksanakan analisa

perorangan. Sebagai dasar untuk menganalisa individu-individu bersangkutan digunakan penilaian-penilaian, karyawan lain yang dapat memberikan informasi tentang kekurangan-kekurangan dari seseorang.

Selain analisa perorangan dapat juga digunakan hasil observasi dan judgement baik dari karyawan sendiri maupun dari pihak-pihak lain seperti dari pimpinan langsung maupun pimpinan lain.

2. Kebutuhan untuk menyelenggarakan training yang bersifat pengembangan perorangan (personil Development) yang akan memberi kontribusi bagi keefektifan dalam jangka panjang, dari individu yang dimaksudkan, dengan demikian dapat mempunyai manfaat untuk diri mereka sendiri dan untuk perusahaan. Training ini biasanya terbatas pada manager menengah/ dan atas, tetapi dapat juga diberikan kepada karyawan yang telah tua, agar tidak tertinggal oleh perkembangan baru yang terjadi dalam bidang pekerjaannya sehingga dengan demikian mereka tetap mempunyai kemampuan untuk berfungsi dengan baik dalam jabatannya.

Sebelum suatu perusahaan melaksanakan training bagi karyawannya maka terlebih dahulu perlu dijelaskan tentang tujuan diadakannya setiap latihan tersebut, sehingga dengan demikian akan nyata tujuan dan sasaran

yang akan dicapai. Hal ini akan mendorong dan memberi kegairahan bagi setiap karyawan yang akan mengikuti training.

2.3 Tujuan Latihan

Seperti yang telah dikemukakan pada halaman sebelumnya bahwa training dimaksudkan untuk menambah pengetahuan, keterampilan serta merubah sikap dari personil/karyawan.

Maka berikut ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli mengenai tujuan sasaran yang akan dicapai dari kegiatan tersebut. Tujuan training dalam perusahaan yang efektif menurut (Manulang, Manajemen Personalia, 1976, hal 79, 4), ialah untuk memperoleh:

1. menambah pengetahuan
2. menambah keterampilan dan
3. merubah sikap.

Kecakapan yang makin meningkat biasanya dapat mengakibatkan penambahan baik dalam jumlah maupun dalam mutu hasil pekerjaan. Karena itu pemborosan dan kerusakan menjadi berkurang. Latihan yang direncanakan dengan baik juga mengakibatkan pengurangan dalam jumlah waktu belajar dengan akibat adanya tambahan dalam produktivitas.

Latihan yang baik perencanaannya tidak hanya meningkatkan jumlah mutu dari output itu. Para pekerja cenderung akan menguasai tugas-tugas operasional dan lebih memanfaatkan kemajuan-kemajuan teknologi.

Merencanakan dan memanfaatkan personil semaksimal mungkin sehingga memudahkan dilakukan pengecekan. Hubungan antara manusia yang baik dan program-program training dalam perusahaan tersebut juga dibuat dengan baik, maka iklim dan suasana perusahaan pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan demikian semangat dalam bekerja juga akan baik.

Apabila karyawan itu memperoleh pengetahuan dan kecakapan yang lebih banyak dan mengakibatkan produktivitas yang lebih besar, maka ia akan memperoleh keuntungan berupa kesempatan-kesempatan yang lebih besar untuk kemajuan dalam pembayaran dan mendapat kesempatan untuk promosi.

Kesehatan mental dan kesejahteraan fisik seorang karyawan sering kali dihubungkan secara langsung dengan aktivitas-aktivitas training karena training yang baik dapat membantu, mencegah kecelakaan dalam kerja dan lingkungan kerja.

Perlunya diadakan latihan bagi karyawan terus menerus agar dapat mengikuti perbaikan-perbaikan, dalam lapangan pekerjaan, karena latihan tersebut mendorong

kreasi dan inisiatif karyawan sehingga mencegah ketinggalan karyawan terhadap kemajuan teknologi dan manajemen.

Manfaat latihan bukan hanya berguna bagi perusahaan, namun juga bagi karyawan. Bagi karyawan akan mendorong kepribadian, intelektual dan keterampilannya serta tingkat kesadarannya yang lebih tinggi.

Dengan melihat tujuan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa training bertujuan untuk menaikkan prestasi kerja dalam bidang spesifik dan menambah keterampilan secara umum. Kemudian secara khusus agar individu memberikan rangkaian response tertentu terhadap stimulus.

Dengan uraian tersebut diatas akan menjadi jelaslah bahwa dengan training yang baik serta terencana dengan sasaran-sasaran yang matang maka karyawan dapat menambah pengetahuan, keterampilan serta merubah sikap untuk dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif.

Selanjutnya mengukur berhasil atau tidaknya tujuan dari pada training yakni dengan melihat prestasi kerja dari pada karyawan yang sudah melalui training sehingga dapat dikatakan adanya peningkatan dalam pengembangan kualitas personalia.

Prestasi disini merupakan sasaran dalam rangka pencapaian tujuan training yang telah ditetapkan tadi dalam arti bahwa apakah sasaran training yang secara konseptual dibuat sebagai suatu langkah-langkah untuk menuju kepada pencapaian tujuan sudah sesuai dengan kenyataan yang ada.

Ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dalam training latihan yang dikemukakan oleh (A.S Nitisemito, hal 88, 3), antara lain sebagai berikut:

- a. Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik
- b. Penggunaan bahan lebih hemat
- c. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan tahan lama
- d. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil
- e. Tanggung jawab diharapkan lebih besar
- f. Biaya produksi diharapkan lebih rendah
- g. Kelangsungan hidup perusahaan diharapkan lebih terjamin.

Dari pengertian yang dikemukakan diatas dapat diuraikan lebih lanjut bahwa, dengan melaksanakan petunjuk-petunjuk cara melaksanakan pekerjaan dalam latihan maka diharapkan para karyawan tersebut akan dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat dan lebih baik dari yang sebelumnya. Ini berarti bahwa suatu penurunan biaya perunit bagi perusahaan industri, sedangkan bagi perusahaan jasa dengan pekerjaannya yang

lebih cepat berarti servis yang lebih baik bagi para langganannya.

Untuk maksud tersebut diatas, maka metode kerja yang diajarkan harus telah diuji terlebih dahulu apakah metode yang diajarkan tersebut dapat mempercepat pekerjaan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Dalam latihan itu diajarkan pula bagaimana menghemat bahan baku dan bahan pembantu dengan harapan bahwa, sisa bahan yang terbuang menjadi berkurang, kerusakan bahan menjadi lebih kecil, dengan demikian penggunaan bahan akan dapat lebih sesuai dengan standar yang telah ditetapkan secara realistis dan ekonomis.

Dalam latihan dapat pula diajarkan bagaimana menggunakan peralatan dan mesin sehingga dapat mengurangi kerusakan, memperpanjang umur peralatan dan lain sebagainya. sebagaimana di ketahui bahwa peralatan dan mesin adalah merupakan suatu investasi modal yang sangat mahal, sehingga penggunaan yang baik akan dapat mengurangi biaya kerusakan dan pemeliharaan, serta memperpanjang umur peralatan/mesin tersebut.

Dengan mengajarkan cara-cara bekerja sesuai dengan keselamatan kerja, maka apabila ajaran ini dipatuhi maka dapat diharapkan angka kecelakaan akan berkurang. Dalam praktek, kecelakaan dapat terjadi oleh karena beberapa hal antara lain yaitu:

- pekerja tidak mengetahui cara bekerja sesuai dengan ketentuan keselamatan kerja.
- mengetahui cara bekerja sesuai dengan ketentuan keselamatan kerja, tetapi kurang menyadari arti pentingnya ketentuan tersebut dipatuhi.
- karena kelalaian dari pekerja tersebut sendiri yang mungkin karena sifat-sifat yang sembrono, kurang disiplin dan sebagainya.

Karena latihan bertujuan untuk menambah keterampilan pengetahuan dan merubah sikap dan tingkah laku dari pada karyawan, maka dengan latihan dapat memberikan rasa tanggung jawab yang besar dengan adanya perubahan sikap dan tingkah lakunya, perubahan-perubahan itu dapat terjadi karena dalam latihan diajarkan bagaimana menumbuhkan perasaan ikut memiliki.

Dengan pekerjaan yang lebih cepat, lebih baik serta adanya penghematan bahan dan sebagainya, maka akan mengakibatkan biaya perunit yang lebih rendah. untuk itu dapat diberikan beberapa contoh sebagai berikut:

- dengan kemampuan pekerjaan yang lebih cepat, berarti selama jangka waktu tertentu akan dapat menghasilkan lebih banyak. Hal ini berarti biaya persatuan untuk pekerjaan menjadi lebih kecil.
- Penghematan bahan-bahan berarti akan menekan biaya

sehingga ongkos produksi perunit akan menjadi lebih rendah.

- lamanya umur mesin/peralatan serta kurangnya ongkos pemeliharaan dan perbaikan berarti penghematan modal.
- Turunnya angka kecelakaan berarti perusahaan tersebut hanya memerlukan dana yang lebih kecil untuk pengobatan, pemasangan dan sebagainya. Kemudian kekeliruan yang dapat merasakan baik bahan baku maupun bahan jadi menjadi lebih kecil ini berarti biaya produksi dapat ditekan lebih rendah.

Akhirnya dengan latihan tersebut diharapkan para pegawai/karyawan akan dapat melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien, di mana berarti kelangsungan hidup perusahaan akan dapat lebih terjamin.

Dengan demikian setelah semua sasaran dari pada training/latihan sudah dapat dirasakan secara nyata maka barulah dapat dikatakan bahwa, tujuan peningkatan pengetahuan keterampilan serta perubahan sikap dan tingkah laku dari pada karyawan/pegawai guna pencapaian produktivitas kerja boleh dikatakan berhasil.

2.4 Beberapa Bentuk Training

Pengertian bentuk training disini juga diartikan macam-macam training, dapat dikenal bentuk dari training D. Yoder (Hand Book Personnel Management and Labor, Relation, Toronto. London. Tahun 1985, hal 127,

5), memandang macam-macam latihan dari sudut yaitu:

1. Who gets trained
2. How he trained
3. Where he gets trained
4. What he gets trained, and
5. What he is taught

ad 1. Siapa yang melatih, artinya: latihan itu diberikan kepada siapa.

ad 2. Bagaimana ia dilatih, artinya: dengan metode apa ia dilatih.

ad 3. Dimana ia dilatih, artinya: ini menunjukkan tempat dimana latihan itu diselenggarakan.

ad 4. Bila mana ia dilatih, artinya: kapan latihan itu diberikan.

ad 5. Apa yang diajarkan kepadanya, artinya: materi pelajaran apa yang diberikan.

G.R. Terry Principle of Management: Fourth Edition, Gicard D. Irwin, Inc, Home wood illnois. Tahun 1984, hal 753-754, 6), memandang latihan itu dari suatu yang melihatnya, dari sudut metode latihan yang dipergunakan membedakan macam latihan itu sebagai berikut:

1. On-the job training
2. Vestibule training
3. Apprentice training
4. Understudy training

5. Role planning, and
6. Conference training

- ad 1. On-the job training atau latihan sambil bekerja adalah yang menggunakan situasi kerja sebagai tempat untuk memberikan pelajaran.
- ad 2. Vestibule training adalah suatu latihan yang diselenggarakan dalam suatu ruangan (kamar) latihan khusus yang terpisah dari tempat kerja biasa.
- ad 3. Apprentice training adalah suatu latihan yang dimaksud, untuk melatih orang-orang muda dan menjadi tukang-tukang yang cakap.
- ad 4. Understudy training adalah suatu latihan dimana peserta latihan bekerja langsung untuk menjadi pegawai yang cakap dan mempelajari suatu jenis pekerjaan tertentu dengan memberi pelayanan sebagai seorang pembantu.
- ad 5. Role planning atau memainkan peranan adalah suatu metode penelitian, dimana peserta latihan belajar dengan memainkan salah satu peristiwa.
- ad 6. Conference training atau latihan konferensi adalah suatu latihan yang menitik beratkan pada pembicaraan-pembicaraan.

2.5 Azas-azas dan Metode-metode Training

Pengalaman dan pelatihan dari beberapa ahli mengenai pendidikan dan latihan, menyebabkan ditemukannya beberapa azas-azas dan metode training. (D. Yoder, *Personnel Principles and Policies*, hal 235, 5), mengemukakan azas-azas umum dari training sebagai berikut:

1. Individual differences
2. Realition to job analisis
3. Motivation
4. Active participation
5. Selection of training
6. Trainer training
7. Selection of trainers
8. Training methods
9. Principles of learning

Azas-azas tersebut diatas akan diuraikan secara singkat sebagai berikut:

- ad 1. Individual differences (perbedaan-perbedaan individu) dalam merencanakan dan melaksanakan sesuatu latihan kiranya perlu diperhatikan, bahwa adanya perbedaan-perbedaan perseorangan dan pengikut-pengikut latihan, baik dalam latar belakang, pendidikan, pengalaman dan minat. Oleh karena itu waktu, sifat dan cara latihan harus disusun, dan dilaksanakan sedemikian rupa sehingga

latihan tersebut memberi hasil dan manfaat yang memuaskan.

ad 2. Relation to job analisis (hubungan dengan analisis jabatan). Analisis jabatan dan persyaratan jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan kecakapan apakah yang diperlukan masing-masing jabatan. Oleh karena itu materi-materi yang diajarkan dalam latihan harus berhubungan dengan erat dengan job specification bagi pengikut latihan. Jadi salah satu azas disini yang cukup penting adalah, supaya latihan yang dihubungkan dengan job analisis dari jabatan yang akan dipangku oleh para pengikut latihan itu.

ad 3. Motivation, orang yang telah dewasa dalam pengalaman belajar ini adalah lebih sulit dari pada motivasi anak-anak yang masih sekolah. Bagi beberapa pegawai keinginan untuk menduduki jabatan-jabatan yang pembayarannya lebih baik merupakan suatu inisiatip atau daya pendorong yang besar untuk belajar dengan giat. Demikian pula halnya dengan pengikut latihan akan berusaha memberikan respek terhadap pelatihan sedemikian rupa terhadap latihan yang jika di ikuti mereka melihat jika adanya perangsang. Misalnya kenaikan upah atau promosi, adalah merupakan motivasi bagi para pengikut latihan.

- ad 4. Active Participation (partisipasi yang aktif).
Kebanyakan pelajar, partisipasi yang aktif dalam proses mengajar belajar misalnya ambil bagian dalam pembicaraan-pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan memberikan/menimbulkan kepuasan.
- ad 5. Selection of training (pemilihan peserta latihan), meskipun latihan kerja perlu diberikan kepada semua pegawai baru, namun sebaiknya latihan diberikan kepada mereka yang berminat dan berbakat mengikuti latihann dengan baik. Jadi seleksi akan merupakan perangsang.
- ad 6. Trainer training (latihan pelatih). Trainer sebelum diberikan pelajarannya hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus menjadi tenaga pelatih.
- ad 7. Selection of training (pemilihan para pelatih). Tidak semua orang bisa menjadi pengajar yang baik, ini disebabkan oleh karena trainers akan menghadapi manusia yang berlainan sifatnya. Seorang training yang cakap belum tentu dapat mentransfer kependaiannya kepada orang lain. Oleh karena itu perlu disediakan trainer yang terdidik, berminat, berkepribadian yang menarik dan sanggup untuk mengajar. Jadi dengan demikian dalam suatu latihan trainer haruslah orang yang sudah diseleksi.

ad 8. Trainning methods (metode latihan). Keberhasilan suatu latihan tidak saja bergantung pada tenaga pengajarnya, akan tetapi juga tergantung pada metode yang digunakan dalam training harus sesuai dengan jenis trainning yang diberikan.

ad 9. Principles of learning (prinsip belajar). Latihan harus direncanakan maju, dari yang sederhana kepada yang sulit dan dari yang sudah diketahui sampai kepada yang belum diketahui. Kadang dipelajari bagian-bagiannya kemudian, digabungkan atau dipelajari sebagai suatu keseluruhan.

Pelaksanaan metode-metode trainning bagi karyawan dalam perusahaan, tidak selamanya sama. Untuk itu metode-metode latihan bagi pegawai baru berbeda dengan untuk manager dan supervisor.

C. Pengertian Produktivitas

Sebenarnya perkataan produktivitas muncul untuk pertama kali pada tahun 1766 dalam suatu makalah yang disusun oleh seorang sarjana ekonomi Francis bernama Ruesnay (pendiri aliran fisiokrat), tetapi menurut Walter Aiquer, filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah kegiatan (the Will) agar supaya (effort) manusia dapat selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang.

Jadi pengertian bicara filosofis, produktivitas adalah sikap (mental) manusia untuk membuat hari esok lebih baik dari sekarang dan membuat hari ini lebih baik dari kemarin. Dalam konteks ini esensi pengertian tentang produktivitas adalah sikap mental dan cara pandang tentang hari esok.

Apa dan bagaimana sikap mental dan cara pandang yang tidak produktif ? menurut (apak Hidayat, Majalah Prisma: Mengukur Produktivitas manusia. 1986, hal 3, 7) ada empat hal yang dapat dipakai sebagai contoh antara lain:

1. menganggap bahwa tanpa bekerja (keras) kita tidak dapat memperoleh sesuatu yang berharga.
2. ketakutan mengambil keputusan karena ada unsur resiko.
3. merasa puas karena hasilnya dianggap good enough meskipun belum mencapai excellent.
4. memperpanjang tindakan konsumtif sampai "esok" dan bukan berhenti "sekarang".
5. mengiakn tindakan yang dianggap salam sampai "esok" dan bukan mengoreksinya sekarang.

Dari uraian ini dapat diambil kesimpulan bahwa untuk mencapai apa yang kita inginkan, terlebih dahulu harus ada upaya berupa pengorbanan tanpa masukan (input) tak dapat diperoleh keluaran (output) dalam arti yang sederhana dan teknis, pengertian kedua tentang produktivitas adalah rasio antara keluaran dan masukan

yang terpakai, karena ini merupakan suatu rasio (perbandingan); maka produktivitas dapat ditulis sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Kalau dalam rasio tersebut, semua masukan dipakai untuk menghasilkan keluaran ikut diperhitungkan maka akan diperoleh konsep produktivitas yang disebut, produktivitas total, tetapi kalau yang dihitung sebagai masukan hanya sebagian saja (tidak semua masukan) maka rasio itu merupakan konsep produktivitas yang disebut produktivitas partial (output per tenaga kerja).

Sedang dalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (output) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input). Pada umumnya nisbah ini berupa suatu bilangan rata-rata yang mengungkapkan hasil bagi antara angka keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang/jasa (seperti biaya tenaga kerja dan bahan baku).

Pada dasarnya setiap bentuk masukan bila dikualifikasikan dapat digunakan sebagai faktor penyebut (pembagi) pada nisbah produktivitas. Atas dasar itulah orang dapat berbicara tentang produktivitas bahan dan modal. Produktivitas tenaga kerja, atau

produktivitas dari berbagai sub kategori lain dari masing-masing faktor produksi.

Sampai sekarang ini tenaga kerja yang lazim dijadikan faktor pengukur produktivitas. Hal ini disebabkan pertama karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja bagian dari bagian yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa, kedua karena masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitungkan ketimbang masukan pada faktor-faktor lain seperti modal, menghitung berapa jumlah karyawan (lepas dari masalah, perbedaan keterampilan dan intensitas kerja) jumlah jam kerja mereka, jauh lebih mudah ketimbang mencari informasi mengenai faktor-faktor produksi lainnya.

Disamping itu perlu diingat bahwa kemajuan teknologi, yang mempermudah cara pembuatan barang berasal dan berkembang dari faktor tenaga kerja (lebih dari faktor lain manapun), maka kedudukan tenaga kerja sebagai unsur pengukur faktor produktivitas nampaknya makin sah dan sulit digoyahkan sejak ada orde baru mengendalikan jalannya pemerintah negara. Pemerintah Indonesia telah merintis program peningkatan produktivitas tenaga kerja secara langsung upaya itu dilakukan karena produktivitas turut menentukan pembentukan angka indeks pertumbuhan nasional.

Suatu negara industri dapat dikatakan mengalami kemajuan jika ia dapat mengurangi pengorbanan sumber daya untuk menghasilkan produk atau jasa yang lebih besar dengan mutu yang lebih baik. Produktivitas tenaga kerja adalah indikator yang paling peka bagi proses ekonomi ini dan merupakan total ukur utama bagi kemajuan ekonomis yang dicapai peningkatan produktivitas secara keseluruhan akan menunjukkan potensi pengadaan barang dan jasa dalam jumlah lebih besar unsur-unsur kebutuhan hidup rakyat dapat dipenuhi sekarang. Ini berarti tingkat kesejahteraan rakyat bertambah tinggi, sebab peningkatan produktivitas berarti peningkatan pendapatan pekerja, dan peningkatan pendapatan selanjutnya menambah daya kuat daya beli masyarakat akan barang dan jasa.

2.6 Metode Peningkatan Produktivitas

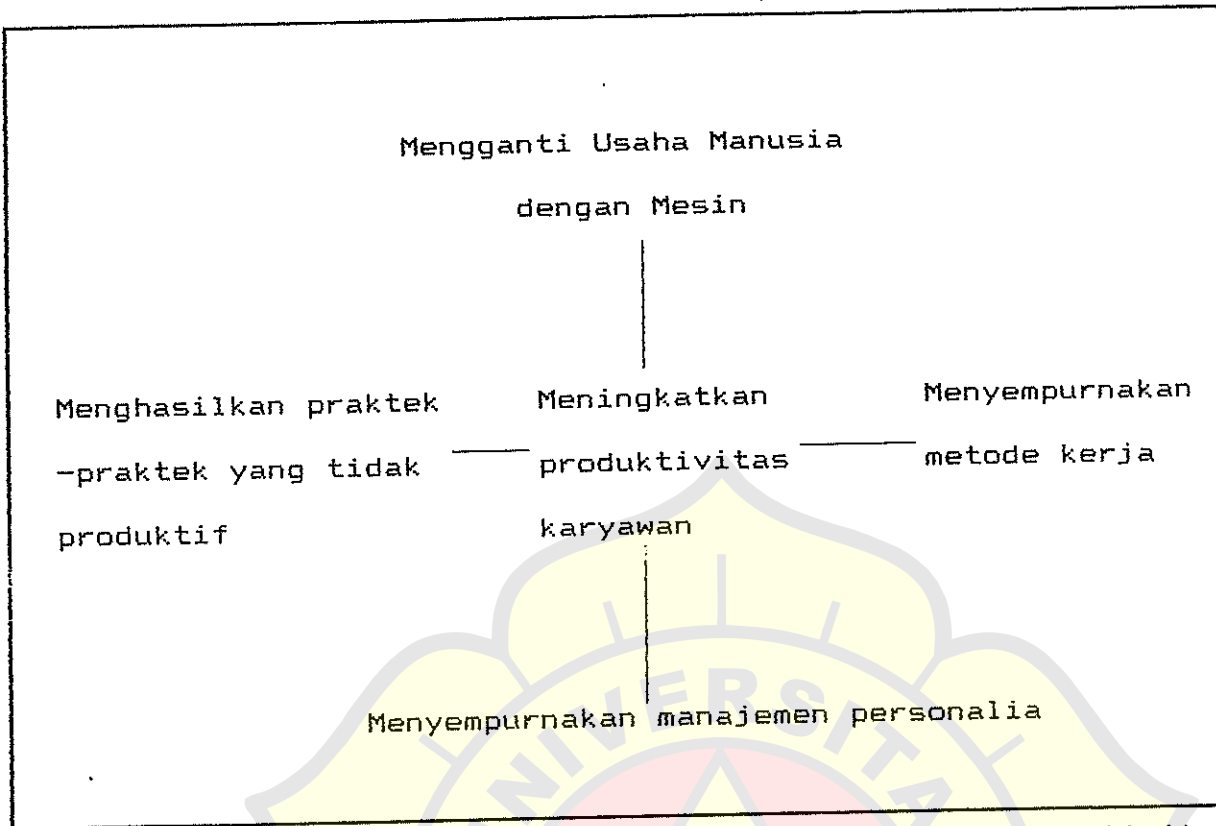
Kebanyakan teknik metode dan bidang pekerjaan yang secara efektif meningkatkan produktivitas dilukiskan dalam gambar, dua disitu terdapat diagram empat bidang pekerjaan yang mempunyai dampak besar terhadap produktivitas bidang itu antara lain:

1. investasi mesin untuk mengganti tenaga kerja
2. upaya yang diarahkan pada penentuan dan penerapan metode kerja yang paling cocok.
3. seringkali merupakan peluang paling diremehkan untuk meningkatkan produktivitas ialah usaha menghilangkan

praktek-praktek yang tidak produktif yang bisanya menghambat peningkatan produktivitas.

4. metode-metode personalia yang dapat digunakan oleh manajemen untuk memanfaatkan secara lebih efektif sumber daya dari suatu perusahaan.

Dalam setiap pekerjaan tercakup keberagaman, teknik-teknik yang lebih spesifik. Penyempurnan metode kerja misalnya, akan memerlukan teknik study gerak dan waktu, penentuan metode kerja yang lebih baik, perancangan tempat kerja yang lebih efektif atau penciptaan prosedur baru. Pengertian usaha maanusia dengan mesin bisa berarti penggantian tenaga manusia dengan tenaga mesin semata-mata sehingga, diantara bidang-bidang pekerjaan itu dapat tercipta hubungan yang erat sekali.



Gambar 2: Metode-metode meningkatkan produktivitas karyawan

"penggunaan alat yang lebih baik, misalnya dapat menurut pengembangan metode kerja yang lebih baik, peniadaan kebiasaan kerja yang lebih produktif lagi dan dalam bidang manajemen personalia menurut kegiatan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan baru" (Bambang Kursaiyanto, 1986, hal 8-9, 8).

2.7 Efisiensi Manajemen. Penentu produktivitas

Faktor tenaga kerja memang mempunyai arti dalam maju mundurnya perusahaan secara total tenaga kerja dapat lebih produktif. Misalnya semula seorang pekerja hanya menghasilkan tiga buah produk lalu meningkat menjadi

lima buah tapi kenaikan produktivitas tenaga kerja menurut: Tanri Abeng, prestasi menyeluruh, perusahaan bisa menurun hanya karena bagian produksi terlalu produktif, tanpa diimbangi oleh produktivitas bagian-bagian lain, misalnya bagian pembeli, keuangan dan pemasaran.

Bertitik tolak dari pemikiran itu saya melihat masalah produktivitas lebih sebagai efisiensi manajemen secara total, dari pada hanya sebagai perbandingan antara output dan input, sebagaimana dipahami oleh masyarakat umum saat ini. Secara lebih luas kita harus menilai kemampuan perusahaan untuk bertahan bersaing dan berkembang dalam kehidupan bisnis sekarang dan dimasa mendatang.

Tingginya produktivitas sebuah perusahaan tidak hanya, dilihat pada angka-angka persentase dan obsulut yang ditampilkannya sebenarnya seringkali juga tidak mencerminkan kemampuan yang riil dari perusahaan itu. Sebuah perusahaan yang memegang monopoli dibidang usaha tertentu menurut teori Tanri Abeng: sukar diukur tingkat produktivitas lain. Tingkat produktivitas perusahaan benar-benar tinggi secara nyata kalau dibandingkan dengan perusahaan lain sejenis yang bergerak pada pasar yang sama.

Oleh karena itu, perusahaan yang memonopoli merupakan perkecualian untuk dinilai tingkat produktivitas secara total karena ia bergerak sendirian tanpa pesaing dan pembanding.

Secara konseptual produktivitas perusahaan tidak bisa dipisahkan dari manajemen total perusahaan tersebut yang paling menentukan dalam perusahaan bukanlah pekerja yang bekerja secara manual, tetapi lebih kepada kemampuan manajer puncak (top manager) dalam memilih sumber-sumber (resources) yang dipakai dalam perusahaan itu. Seperti pemilihan teknologi, mesin-mesin dan tenaga kerja yang terampil dan potensial serta penentuan strategi yang tepat kemudian mengarahkan semua potensi itu untuk pencapaian hasil yang maksimal.

Kesalahan memilih strategi dalam manajemen bisa menjadi sumber tidak efisien dan produktivitas perusahaan kalau hanya bagi produksi yang produktif, tapi bagian pemasaran tidak produktif sehingga menimbang sejumlah barang dalam tempat yang cukup lama maka jumlah produksi yang besar itu justru akan menambah biaya penyimpangan. Akibatnya pemasukan uang terhambat, pembayaran cicilan bunga bank tersendat sehingga perusahaan tidak memperoleh untung.

Faktor biaya (cost) yang berasal dari tenaga kerja, misalnya; gaji, uang lembur dan tunjangan lain, pada

perusahaan di Indonesia pada umumnya relatif kecil dan tidak akan melebihi faktor-faktor lain seperti biaya bahan baku, penyusutan, modal dan lain-lain.

Industri kerajinan yang padat karyawanpun secara umum mengeluarkan biaya yang lebih besar pembelian bahan mentah, biaya modal dan pemasaran dibandingkan dengan upah karyawan. Memang ada jenis usaha yang biaya untuk pegawainya secara eksteren jauh lebih besar dari pada untuk keperluan lain misalnya: perusahaan konsultan. Kegiatan usaha ini sangat tergantung pada kemampuan dan daya pikir pegawainya sehingga imbalan yang diberikan kepadanya relatif cukup tinggi.

Produktivitas perusahaan tidak boleh dinilai secara sempit pada produktivitas tenaga kerja tapi harus dilihat secara luas pada inti masalahnya yaitu manajemen.

Bisnis adalah manajemen dan manajemen itu ada ditangan manusia. Produktivitas perusahaan terletak pada manajemen yang dikelolah oleh manusia dalam pengertian manusia bukan saja karyawan dilapisan bawah atau buruh (warker) tetapi sumber daya manusia (human resource) secara menyeluruh.

Pimpinan perusahaan harus mampu memutuskan sesuatu yang memungkinkan berlangsungnya proses kegiatan yang efisien dan efektif dalam pengelolaan roda organisasi.

Karena itulah pada manajemen puncak dituntut untuk memilih pandangan (vision) strategi jangka panjang kearah mana perusahaan yang beroperasi, tanpa visi kedepan akan menghadapi kesulitan mengembangkan diri apalagi tanpa kemampuan menyesuaikan diri (adaptation) dengan situasi masa depan dan ancap-ancang usaha.

Dalam usaha organisasi ataupun perusahaan dibutuhkan orang-orang yang memiliki dua jenis kemampuan yaitu keterampilan teknis dan kemampuan manajerial. Kedua jenis kemampuan ini bisa menyatu dalam diri seorang pegawai, tapi dapat pula terpisah. Ada orang yang hanya memiliki keterampilan teknis dan ada pula yang cuma mempunyai kemampuan manajerial. Kendati berlainan, kedua jenis kemampuan ini sama-sama penting artinya, bagi perusahaan biasanya posisi seseorang dalam struktur organisasi perusahaan mencerminkan apakah diaa memiliki kemampuan manajerial atau keterampilan teknis.

Perusahaan memang mengharapkan kontribusi maksimal dari mereka yang bekerja sebagai manajer dan sebagai tenaga tehnis. Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan seringkali memberikan kesempatan kepada mereka untuk memberikan berbagai latihan (training) didalam perusahaan atau lembaga latihan lainnya. Dalam kenyataannya melatih keterampilan teknis, lebih gampang dibandingkan dengan melatih kemampuan manajerial. Seorang juru tik dan lain-lain bisa meningkatkan

kemampuan teknis yang sesuai dengan bakat dan latar belakang pendidikan sebelumnya.

Melatih tenaga-tenaga untuk menjadi manajerial personalia sulit sekali, banyak orang lebih luas dengan peningkatan kemampuan teknis dari pada pengembangan kemampuan manajerial. Melihat tidak sedikit orang mengabaikannya. Seorang manajer harus mampu orang-orang memimpin dan mengatur pekerjaan orang lain. Untuk itulah kepemimpinan (leadership) mutlak dimiliki oleh seorang yang akan ditingkatkan menjadi manajerial.

Seorang atasan harus jeli menetapkan apakah seorang selesman yang baik dan berpengalaman perlu ditingkatkan statusnya sebagai seles manajer atau tidak. Seorang tenaga penjual yang baik belum tentu akan menjadi manajer penjualan yang baik pula tanpa pemberian latihan.

Kenaikan status itu sebenarnya menarik seseorang dari kegiatan kerja yang secara teknis telah dimilikinya meningkat menjadi manajer penjualan berarti mengubah peranan dan tanggung jawab seseorang dari keterampilan teknis kepada kemampuan manajerial.

Optimalisasi tenaga kerja untuk mendapatkan tingkat produktivitas yang tinggi tidak mungkin tercapai bila kondisi dan lingkungan kerja (organizational inviroment) tidak mendukungnya. Kondisi ini harus diciptakan dengan

pengembangan manajemen. Sistem dan mekanis kerja dibuat sehingga orang tahu fungsi, posisi dan aturan permainan, Tanri Abeng: mengatakan bahwa diperusahaan yang dipegang dikembangkan manajemen Multi Bintang Indonesia. Disana memiliki kesatuan bahasa dalam bekerja, kalau bicara soal apakah tanggung jawab dan accountability semua orang sudah tahu apa arti dan maksudnya begitu pula bila kita membicarakan tenaga staf dan line semua telah mengenalnya.

Proses pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sudah jelas diperusahaan (PT. Multi Bintang Indonesia) dasar pemikirannya adalah bahwa dengan kejelasan fungsi dan posisi maka setiap orang akan yakin dan tidak ragu-ragu dalam bertindak. Sungguh sayang sekali kalau perusahaan memiliki tenaga-tenaga terampil tetapi tidak didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Kemampuan dan keterampilan itu akan terbuang percuma dan perusahaan tidak akan mendapatkan produktivitas yang maksimal.

Aspek manusia dalam perusahaan harus dibangkitkan melalui motivasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi karyawan tidak hanya tergantung pada gaji untuk bekerja maksimal, tapi juga sangat dipengaruhi oleh penampilan pimpinanya maka bila karyawan akan tahu kearah mana perusahaan akan dikembangkan oleh atasannya. Motivasi karyawan untuk bekerja maksimal akan terbangkitkan seorang pimpinan memang harus bertindak

sebagai motivator agar bawahan mau memberikan kontribusi bagi perusahaan bersama-sama dalam meningkatkan produktivitas kerja seluruh karyawan.

Kejelasan tujuan dan komitmen akan terungkap apabila diperusahaan akan dikembangkan sistim manajemen terbuka. Dari semua karyawan berang kali hanya 5% yang tidak punya komitmen terhadap perusahaan. Tapi selama mereka hanyalah minoritas yang tidak memiliki posisi yang penting, kehadiran mereka tidak akan mengakibatkan dampak negatif terhadap perusahaan.

Dengan bersifat terbuka terhadap karyawan, maka hubungan secara horizontal dan vertikal terwujud Mereka tahu apa yang ditugaskan pimpinannya dan apa yang harus dijalankannya. Semua orang dalam perusahaan bekerja dalam landasan kesamaan pemahaman dan pengertian maka, karyawan tidak sulit diarahkan untuk bekerja maksimal. Masalahnya hanya terletak pada manajemen terbuka yang mampu menggerakkan dan mengarahkan kemana karyawan harus diarahkan menuju pada keadaan bisnis yang sulit yang mengakibatkan perusahaan kurang berkembang juga harus dibicarakan secara terbuka kepada karyawan maupun kepada serikat pekerja.

2.8 Arti dan Wujud Peningkatan Produktivitas

Peningkatan produktivitas mempunyai pengertian menghasilkan barang atau jasa yang lebih baik dengan

biaya per unit yang lebih rendah, dari semula dengan menggunakan masukan tertentu. Seperti diketahui bahwa produktivitas adalah ratio output dan input. Variasi perubahan output dan input tersebut akan mempengaruhi tingkat produktivitas sebagai berikut:

1. Apabila Input turun, Output tetap, artinya produktivitas naik.
2. Apabila Input turun, Output naik, artinya produktivitas naik.
3. Apabila Input tetap, Output naik, artinya produktivitas naik.
4. Apabila Input naik, Output naik yang jumlah kenaikannya lebih besar dari pada kenaikan input, artinya produktivitas naik.
5. Apabila Input turun, Output turun yang jumlah penurunannya lebih kecil dari pada turunnya output, artinya produktivitas naik.

2.9 Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Produktivitas

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas khususnya tenaga kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Sikap Mental

- a. Motivasi kerja yaitu suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja untuk berusaha meningkatkan produktivitas kerja karena adanya

- keyakinan bahwa peningkatan produktivitas mempunyai manfaat bagi dirinya.
- b. Disiplin kerja yaitu sikap atau tingkah laku berupa kepatuhan dan ketaatan secara sadar terhadap aturan yang berlaku dalam lingkungan kerja karena adanya keyakinan bahwa dengan aturan itu tujuannya dapat tercapai.
 - c. Etika kerja adalah seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang diterima sebagai pedoman, pola tingkah laku tenaga kerja.

2. Manajemen

Pengertian manajemen di sini dapat berkaitan dengan sistim yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan karyawan bawahannya. Apabila manajemen tepat maka menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong tenaga kerja untuk melakukan tindakan yang produktif.

3. Hubungan Industri Pancasila

- a. Menciptakan ketenagan kerja dan menumbuhkan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.
- b. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.

4. Tingkat Penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai dapat menimbulkan

konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.

5. Gizi dan Kesehatan

Apabila tenaga kerja terpenuhi kebutuhan gizi dan berbadan sehat maka akan lebih kuat bekerja, apalagi kalau mempunyai semangat yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas.

6. Jaminan Sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosialnya mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas.

7. Lingkungan dan Iklim Kerja

Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk betah bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik kearah peningkatan produktivitas.

8. Sarana Produksi.

Mutu sarana produksi berpengaruh sekali pada peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

Sarana produksi yang baik apalagi yang digunakan oleh tenaga kerja yang terampil akan mendorong peningkatan efisiensi ataupun produktivitas.

9. Teknologi

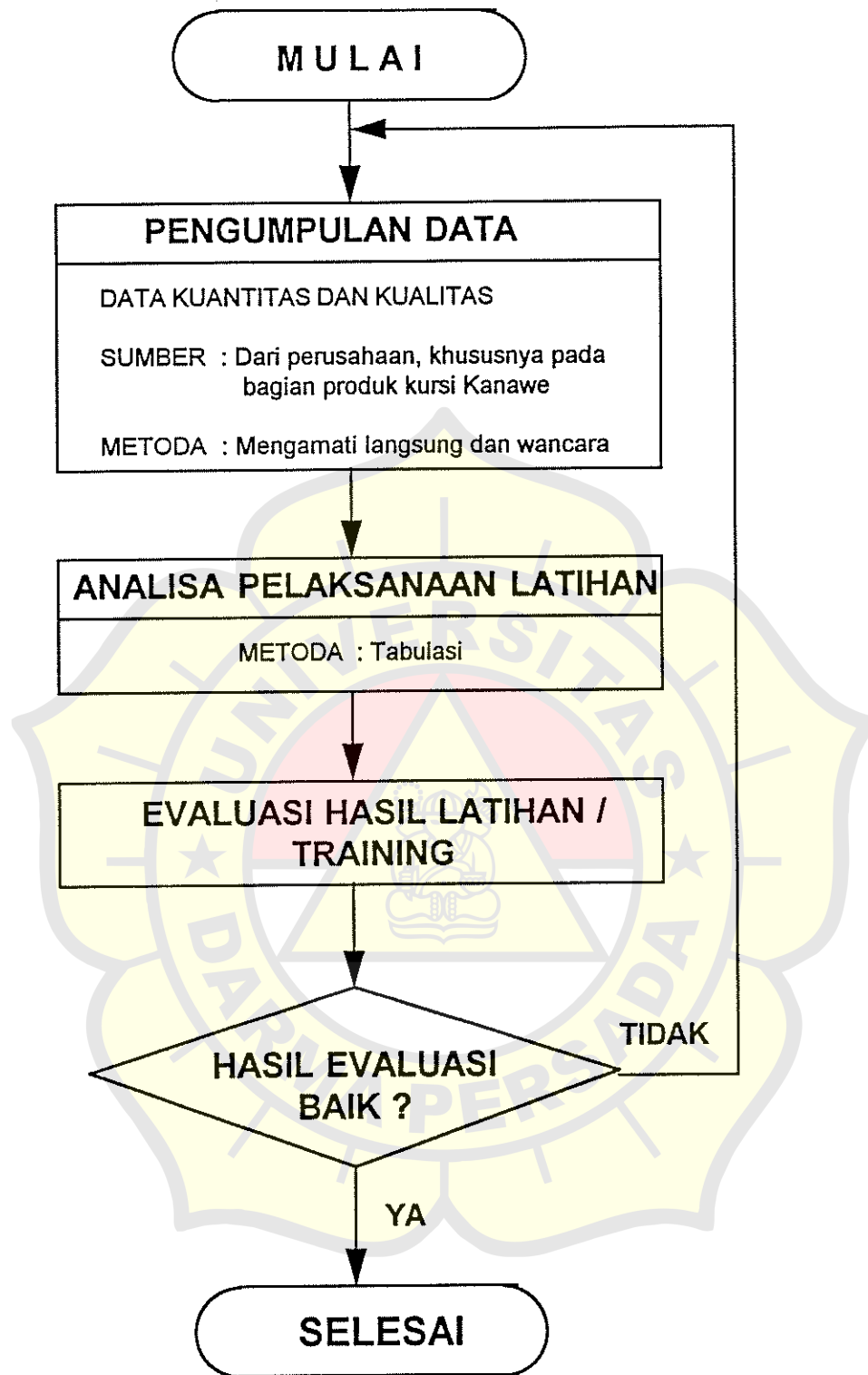
Apabila teknologi yang dipakai adalah tepat dan sudah lebih maju tingkatannya akan memungkinkan:

- a. Tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi.
- b. Jumlah Produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu.
- c. Memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

10. Kesempatan Berprestasi

Seorang karyawan bekerja tentunya mengharapkan peningkatan karier ataupun pengembangan potensi dari pribadinya yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya ataupun perusahaan.

Apabila ternyata terbuka kesempatan untuk berprestasi maka akan menimbulkan dorongan psikologi untuk meningkatkan jiwa devosi, dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimilikinya untuk meningkatkan produktivitas.



GAMBAR 3-1
LANGKAH-LANGKAH PEMECAHAN MASALAH