

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sudah ada sejak dikenalnya perusahaan sebagai wadah usaha untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, mengakibatkan semakin berkembangnya pemahaman manusia tentang aspek sumber daya manusia didalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia dengan segala potensi yang dimilikinya, sebagai kekayaan (aset) perusahaan yang harus didayagunakan secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut dikemukakan definisi Manajemen menurut **Stoner & Wankel** yang dikutip oleh **Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah (2009:8)** sebagai berikut: “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut definisi di atas dapat dilihat bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni, dan proses kegiatan untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan

tersebut harus melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan mempergunakan sumber-sumber lainnya yang terdapat dalam perusahaan.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen seringkali diartikan sebagai tugas-tugas manajer. Beberapa klasifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut **G.R Terry** yang diterjemahkan oleh **Malayu S.P Hasibuan (2007:3)** adalah sebagai berikut :

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan berarti menentukan program kerja yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah rangkaian tindakan, perlu disusun organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan.

c. *Actuating* (Penggerakan)

Fungsi yang menggerakkan orang-orang termasuk sarana manajemen lainnya kearah tercapainya tujuan yang ditetapkan perusahaan, mengusahakan agar orang-orang mau bekerjasama dengan efektif.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Fungsi ini berhubungan dengan pengawasan aktivitas-aktivitas perusahaan agar sesuai dengan rencana yang sebelumnya telah ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa fungsi-fungsi manajemen tersebut perlu diterapkan dalam setiap perusahaan, baik kecil maupun besar. Hal ini dimaksudkan agar apa yang menjadi tujuan suatu perusahaan dapat tercapai dan dapat terhindar dari kesalahan, serta usia perusahaan pun akan bertahan lama.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber daya Manusia merupakan bagian dari manajemen dengan manusia sebagai unsur utamanya. Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha suatu perusahaan untuk mencapai keberhasilannya.

Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Untuk itulah maka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menekankan pada pengelolaan manusia, bukan sumber daya lainnya.

Berikut dikemukakan oleh **Veithzal Rivai (2004:1)** pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Moses N. Kiggundu** yang dikutip oleh **Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah (2009:13)** sebagai berikut: “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif”.

Sedangkan menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2007:10)** mengemukakan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut: “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan, dan masyarakat ”.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni menggunakan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara maksimal, efektif dan efisien sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan.

2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan definisi yang telah diuraikan sebelumnya, maka kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat diklasifikasikan kedalam beberapa fungsi.

Fungsi-fungsi manajemen menurut **Malayu S.P. Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2007:21)**.

a. **Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. **Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. **Pengarahan**

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. **Pengendalian**

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. **Pengadaan**

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. **Pengembangan**

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang

diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa pelaksanaan berbagai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya dapat menciptakan Sumber Daya Manusia yang produktif mendukung tujuan perusahaan tetapi juga menciptakan kondisi perusahaan yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi karyawan.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2007:14)** Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan

menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, penempatan krayawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian batas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Menmgatur pensiunan, pemberhentian, dan pesangonnya.

3. Pengembangan Karir

Menurut **Veithzal Rivai (2004:290)** mengemukakan pengertian pengembangan karir sebagai berikut : “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan “.

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir. *Pertama*, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal. *Kedua*, jenis keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik. *Ketiga*, pengembangan akan terjadinya bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

a. Tahap – Tahap Pengembangan Karir

Tahapan-tahapan pengembangan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun.

Veithzal Rivai (2004;298) menjelaskan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap awal/Tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya.
2. Tahap Lanjutan, adalah tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.
3. Tahap mempertahankan, tahap ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun financial.
4. Tahap pensiun, dimana dalam tahap ini individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

b. Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh **Veithzal Rivai (2004;291)** bahwa “pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan”.

C. Pelatihan

Salah satu dari fungsi manajemen adalah pengembangan melalui pelatihan, adapun pengertian pelatihan sebagai berikut:

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan keterampilan atau keahlian kerja guna meningkatkan kemampuan dan produktivitas para karyawan. Pelatihan merupakan tanggung jawab yang sangat penting dari setiap pimpinan perusahaan, karena pelatihan merupakan penanaman modal dalam bentuk manusia. Pelatihan karyawan dapat dilakukan setelah adanya penerimaan karyawan, juga bisa diberikan kepada karyawan yang baru masuk menjadi karyawan, sebelum ditempatkan dalam suatu posisi pekerjaan. Hal ini tergantung kepada kebutuhan serta kebijaksanaan dari perusahaan atau instansi yang bersangkutan.

Berikut pengertian Pelatihan menurut **Veithzal Rivai (2004:175)** untuk perusahaan mengatakan:

Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut **B. Siswanto Sastrohadwiryo (2003:199)** mengemukakan definisi pelatihan sebagai berikut: “Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan tentang pikiran, tindakan, kecakapan dan pengetahuan dan sikap yang layak”

Sedangkan menurut **Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009:219)** yaitu:“ Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara”.

2. Sasaran Pelatihan

Dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, oleh karena itu sasaran pelatihan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan. Menurut **Veithzal Rivai (2004:230)** antara lain.

1. **Kategori Psikomotorik**
Meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang-orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. **Kategori Afektif**
Meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. **Kategori Kognitif**
Meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisa. Sasaran pelatihan ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa sasaran pelatihan itu sangat penting untuk terwujudnya suatu kegiatan yang mempunyai arah dan tujuan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas dan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan tentu mempunyai maksud dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan sesuai dengan misi dan

visi perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2004:229) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas output
- b. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- c. Menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- d. Menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja
- e. Mencegah timbulnya antisipasi pegawai

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, keterampilan dan juga untuk mengembangkan bakat agar karyawan lebih mudah melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan dari tujuan pelatihan tersebut, maka pelatihan juga dapat memberikan manfaat, seperti pendapat B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:212) mengemukakan manfaat pelatihan, yaitu :

- a. **Peningkatan Keahlian Kerja**
Para tenaga kerja yang telah bekerja pada perusahaan memiliki tingkat keahlian yang beraneka ragam. Ada yang memiliki tingkat keahlian hampir memenuhi kualifikasi yang diharapkan, ada pula yang memiliki keahlian pada tingkatan di bawah standar. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, para tenaga kerja dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.
- b. **Pengurangan Keterlambatan Kerja, Kemangkiran, Serta Perpindahan Tenaga Kerja**
Dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan diharapkan tenaga kerja dapat mengurangi tindakan-tindakan negatif seperti keterlambatan kerja, kemangkiran, serta perpindahan tenaga kerja. Salah satu yang diharapkan dalam jangka pendek adalah kemungkinan timbulnya semangat dan gairah kerja pada tenaga kerja.
- c. **Pengurangan Timbulnya Kecelakaan Dalam Bekerja, Kerusakan, dan Peningkatan Pemeliharaan Terhadap Alat-Alat Kerja**
Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan agar pemeliharaan terhadap alat-alat kerja dapat ditingkatkan. Salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah mengurangi timbulnya kecelakaan kerja, kerusakan, dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.
- d. **Peningkatan Produktivitas Kerja**
Agar produktivitas kerja tenaga kerja meningkat, salah satu cara yang harus ditempuh manajemen tenaga kerja adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- e. **Peningkatan Kecakapan Kerja**

Salah satu metode yang dipandang efektif dalam meningkatkan kecakapan kerja adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Ini dapat memungkinkan pembahasan terhadap segala kesulitan yang pernah mereka temukan dan akan dihadapi pada saat bekerja.

f. Peningkatan Terhadap Rasa Tanggung Jawab

Dengan pendidikan dan pelatihan diharapkan rasa tanggung jawab tenaga kerja dapat meningkat, sesuai dengan harapan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dilihat usaha-usaha yang direncanakan dalam bentuk suatu pelatihan yang harus dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan apa yang telah ditentukan. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan dengan baik akan memperlihatkan pertumbuhan dalam *output* pekerjaan yang berkualitas lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak mengikuti pelatihan.

4. Jenis Pelatihan

Menurut sasaran, pendidikan dan pelatihan dapat dibedakan menjadi dua jenis, seperti yang dikemukakan oleh **B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:201)** yaitu pelatihan pra jabatan dan pelatihan dalam jabatan.

a. Pelatihan Pra Jabatan (*Preservice Training*)

Pelatihan pra jabatan merupakan pelatihan yang diberikan kepada pegawai baru dengan tujuan agar pegawai tersebut dapat terampil melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Pelatihan pra jabatan merupakan pelatihan yang khusus kepada pegawai baru, setelah mereka mengalami proses sebelumnya baik seleksi maupun penempatan yang dilaksanakan, ini merupakan pelatihan pertama kali diikuti oleh pegawai dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Kegiatan ini dilaksanakan dengan tujuan agar para pegawai yang akan melaksanakan tugas dan pekerjaan dalam dunia barunya dapat lebih terampil menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya, selain tujuan tersebut mereka dapat menghindari hal-hal yang dipandang kurang efisien dan efektif, misalnya sering salah dalam pekerjaan, pemborosan (pengeluaran) yang tidak berarti dan sebagainya.

Pelatihan pra jabatan dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu pelatihan pra jabatan yang bersifat umum dan pelatihan pra jabatan yang bersifat khusus:

1. **Pelatihan Pra Jabatan yang bersifat umum**

Yaitu pelatihan pra jabatan yang harus diikuti pegawai baru mengenai hal-hal umum yang menyangkut seluruh lingkungan pekerjaan, termasuk segala peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan, sifatnya tertulis maupun tidak tertulis.

2. **Pelatihan Pra Jabatan yang bersifat khusus**

Yaitu pelatihan pra jabatan yang dilaksanakan para pegawai tertentu untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan memerlukan pengetahuan dan keterampilan secara khusus. Jadi, pelatihan pra jabatan bersifat khusus ruang lingkupnya terbatas pada kegiatan yang bersifat teknis dan terbatas pada satu lingkungan pekerjaan saja.

- b. **Pelatihan Dalam Jabatan (*In Service Training*)**

Pelatihan dalam jabatan adalah suatu pelatihan pegawai yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kualitas, keahlian, kemampuan, dan keterampilan para pegawai yang bekerja dalam perusahaan.

Pelatihan dalam jabatan ini dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu pelatihan dalam jabatan yang bersifat umum dan pelatihan dalam jabatan yang bersifat khusus, seperti yang dikemukakan oleh **B. Siswanto Sastrohadiwiry** (2003:202) sebagai berikut:

1. **Pelatihan dalam jabatan yang bersifat umum**

Yaitu pelatihan dalam jabatan yang diselenggarakan untuk para pegawai, baik tingkat manajer puncak (*top manager*), manajer menengah (*middle manager*), dan manajer bawah (*lower manager*), maupun para pekerja lapangan (*workers*). Biasanya materi yang disampaikan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan lingkup pekerjaan dengan tujuan agar pegawai mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Biasanya pelatihan dalam jabatan yang bersifat umum diberikan kepada pegawai yang baru dipromosikan dari jabatan ke jenjang yang lebih tinggi. Namun dalam hal ini, sering juga diberikan kepada para pegawai yang baru dimutasikan pada jabatan lain yang setaraf dengan jabatan selanjutnya.

2. **Pelatihan dalam jabatan yang bersifat khusus**

Yaitu pelatihan dalam jabatan yang diselenggarakan untuk para pegawai yang ada dalam perusahaan akibat adanya inovasi baru atas segala sarana dan prasarana yang digunakan perusahaan dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan mampu mempergunakan dan mengoperasikan sarana dan prasarana tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa jenis pelatihan yang disesuaikan dengan perusahaan bergantung kepada beberapa faktor, seperti kecakapan yang

diperlukan dalam jabatan atau pekerjaan yang harus di isi dan masalah yang diharapkan dapat diperoleh jalan pemecahannya pada perusahaan. Meskipun betapa pentingnya pelatihan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, manajemen karyawan dan pelatihan harus juga memahami keseluruhan pelatihan yang dilaksanakan dalam perusahaan, agar pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan bisa berjalan dengan lancar.

5. Metode Pelatihan

Metode pelatihan sebagai suatu cara yang sistematis yang dapat memberikan gambaran secara luas serta dapat membuat kondisi tertentu dalam menyelenggarakan pelatihan guna mendorong peserta dapat mengembangkan aspek-aspek pendorong penyelesaian pekerjaan yang diberikan kepadanya. Bagi suatu perusahaan sangatlah berarti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yang telah ditentukan, berarti tujuan perusahaan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja yang ingin dicapai tergantung pada karyawannya, sehingga peningkatan kemampuan dan pengetahuan merupakan suatu keadaan yang dilakukan dalam sebuah perusahaan.

Pendapat **B. Siswanto Satsrohadiwiryo (2003:215)** mengemukakan metode-metode pelatihan sebagai berikut :

a. Pelatihan di Tempat Kerja

Pelatihan ditempat kerja dimaksudkan untuk memberikan petunjuk khusus kepada tenaga kerja guna melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pelatihan ditempat kerja penyelenggaraannya pada tempat kerja dan berupa pelatihan praktek dengan menggunakan situasi pekerjaan sebagai sarana untuk memberi instruksi/petunjuk.

b. Kualitas dan Konferensi

Metode kuliah sering digunakan dalam penyelenggaraan pelatihan. Dalam pelaksanaannya, metode ini banyak sisi positifnya, yaitu selain dapat menampung peserta dalam jumlah besar, juga dapat

menggunakan media cetak elektronik, misalnya bagan, *chart*, kaset, video, film, maupun jenis peraga lainnya.

c. Studi Kasus

Banyak program pelatihan untuk para penyelia dan anggota kelompok *middle management* menggunakan studi kasus. Tiap kasus memberikan satu masalah atau lebih.

d. Permainan Peran

Dalam metode permainan peran (*role playing*), peserta pelatihan belajar memainkan salah satu peristiwa mengenai apa yang akan mereka kerjakan sungguh-sungguh. Metode ini dapat didefinisikan sebagai suatu metode pelatihan dimana terlibat proses interaksi hubungan individu baik sebenarnya maupun tiruan, yang diperankan secara spontan.

e. Seminar dan Lokakarya

Sebagai salah satu metode pelatihan, seminar lebih banyak digunakan dalam proses pelatihan, daripada metode lainnya. Seminar adalah metode pelatihan yang didefinisikan sebagai pertemuan ilmiah untuk membicarakan dan menemukan dalil-dalil, doktrin-doktrin, atau norma-norma baru mengenai suatu masalah.

f. Simposium

Simposium adalah serangkaian pembicaraan yang diberikan oleh beberapa ahli dalam bidangnya masing-masing yang berfungsi sebagai pemaparan yang keahlian masing-masing berbeda-beda tentang berbagai aspek dari suatu masalah.

g. Kursus Korespondensi

Metode pelatihan dalam proses pelaksanaannya lebih menitikberatkan pada materi yang berhubungan dengan pekerjaan yang sifatnya administratif dalam arti sempit (pekerjaan yang berhubungan dengan tulis menulis, surat menyurat). Pelaksanaannya sering kali dalam waktu yang relatif singkat.

h. Diskusi Kelompok

Adalah suatu proses interaksi secara lisan mengenai tujuan tertentu yang didalamnya melibatkan beberapa peserta dengan cara tatap muka, melalui tukar menukar informasi atau pemecahan suatu masalah.

i. Permainan Manajemen

Metode pelatihan dengan permainan manajemen sebenarnya agak mudah dilaksanakan dengan khususnya apabila manajemen seluruh hirarki perusahaan menginginkan kemampuan para tenaga kerja untuk mengambil keputusan dalam berbagai masalah yang variabelnya bermacam-macam dan untuk masing-masing masalah yang berbeda-beda. Metode ini dapat didefinisikan sebagai suatu proses pelatihan yang dinamis dengan menggunakan sifat-sifat keputusan yang kronologis, menggunakan suatu skenario yang merupakan simulasi dari kejadian manajerial, yang susunan dan operasinya terpadu.

j. Kombinasi

Untuk menutupi kelemahan suatu metode dalam pelatihan dan menghimpun kelebihan yang ada pada masing-masing metode, dilaksanakan metode kombinasi yaitu gabungan dari dua metode atau lebih yang dilaksanakan dengan atau tidak mengindahkan prinsip-prinsip dari masing-masing metode.

Metode pelatihan tersebut harus diterapkan dalam setiap pemberian materi pelatihan dari pengajar kepada para peserta pelatihan agar dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan pelatihan itu untuk mengembangkan aspek psikomotorik, afektif, dan kognitif karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya, serta berpengaruh positif terhadap aktifitas perusahaan untuk mencapai tujuan.

6. Langkah-langkah pelatihan

Agar pelatihan dapat berjalan lancar sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, maka perlu dipertimbangkan langkah-langkah yang sistematis dalam penyelenggaraan pelatihan. Menurut **Veithzal Rivai (2004:236)** mengemukakan langkah-langkah pelatihan sebagai berikut:

- a. **Penilaian Kebutuhan**
Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan dimasa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan.

Adapun enam langkah sistematis untuk mengetahui atau menilai kebutuhan pelatihan menurut **Veithzal Rivai (2004:236)** yaitu:

1. Mengumpulkan data untuk memenuhi lingkup kerja
2. Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan.
3. Mengukur instrument untuk kemampuan kerja
4. Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja
5. Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan
6. Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan

Dengan demikian melalui penilaian kebutuhan dapat diketahui masalah dan tantangan dimasa depan yang harus dihadapi perusahaan dengan pelatihan. Misalnya, tekanan akibat kompetisi atau perubahan dalam strategi perusahaan mungkin menyebabkan menurunnya bisnis perusahaan dan perlu dilakukan

perampingan usaha dan rekstrukturisasi perusahaan. Hasilnya pekerjaan yang tersisa mungkin memerlukan pelatihan.

b. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar kinerja individu dan program yang dapat diukur. Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dengan pencapaian target tepat waktu sebagaimana diuraikan diatas memberikan pedoman kepada instruktur dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Apabila tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan SDM dan peserta pelatihan untuk mengevaluasi bagi program selanjutnya dimasa mendatang.

c. Materi Program

Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan disini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap. Adapun materinya. Program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Peserta pelatihan harus dapat melihat bahwa materi pelatihan relevan dengan kebutuhan mereka atau motivasi mereka mungkin rendah.

d. Prinsip Pembelajaran

Prinsip pembelajaran idealnya pelatihan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Prinsip pembelajaran merupakan suatu *guideline* (pedoman) dimana proses belajar lebih efektif. Semakin banyak prinsip direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan tersebut. Menurut **Veithzal Rivai (2004:237)** prinsip-prinsip ini mengandung unsur partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

1. Partisipasi, meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
2. Pengulangan, merupakan proses mencetak suatu pola ke dalam memori pekerjaan.
3. Relevansi. Pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Sebagai contoh, pengajar biasanya menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan sebelum menjelaskan tugas-

- tugas khusus. Hal ini memperbolehkan pegawai untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar.
4. Pengalihan, semakin dekat kesesuaian antar program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pegawai dapat belajar dari pekerjaan yang utama.
 5. Umpan balik, memberikan informasi kepada peserta mengenai progress/kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin. Tanpa umpan balik, mereka tidak bisa mengetahui progress/kemampuan dan mungkin mereka menjadi tidak puas.

Berdasarkan uraian diatas menerangkan bahwa langkah-langkah pelatihan dilakukan untuk mengefektifkan setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, selain itu langkah-langkah pelatihan tersebut dilakukan untuk mengefisienkan biaya dan bahan-bahan yang diperlukan dalam pelatihan. Diharapkan dengan langkah-langkah tersebut berguna bagi para karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

D. Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja sering diartikan sama dengan produksi, hal ini dikarenakan arti produktivitas secara sempit. Secara Umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan maksud yang sebenarnya, misalnya produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif, suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan, sedangkan keluaran diukur dalam satuan bentuk atau nilai.

Menurut **Muchdarsyah Sinungan (2009:17)** mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut: “Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi

penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi”.

Menurut **Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:199)** mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut: “ Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh didalam proses produksi, dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas”.

Sedangkan menurut **Rusli Syarif (1990:11)** mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut: “Produktivitas menggambarkan ukuran dari tingkat produktif yang dicapai, dan produktif adalah suatu cara atau sikap yang selalu ingin berusaha lebih baik dan ekonomis dari yang sudah-sudah”.

2. Kriteria Produktivitas

Ada beberapa kriteria produktivitas menurut **Rusli Syarif (1990:87)**, yang meliputi:

- 1. Jumlah dan Waktu**
 - a. Jumlah hasil kerja atau pekerjaan yang diselesaikan
 - b. Lama penyelesaian hasil kerja atau pekerjaan
- 2. Mutu atau Kualitas**
 - a. Keberhasilan hasil kerja atau pekerjaan
 - b. Ketelitian hasil kerja atau pekerjaan
 - c. Syarat-syarat teknis hasil kerja atau pekerjaan
 - d. Keluhan terhadap hasil kerja atau pekerjaan
- 3. Efisiensi dan Efektifitas**
 - a. Jumlah kegagalan penyelesaian hasil kerja atau pekerjaan
 - b. Jumlah hasil kerja atau pekerjaan yang dapat dimanfaatkan
 - c. Jumlah hasil kerja atau pekerjaan yang dibuat tepat waktu dan sesuai dengan anggaran

Berdasarkan uraian diatas, maka kriteria produktivitas merupakan suatu perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan jumlah sumber kerja yang

digunakan yang sangat berpengaruh pada segi jumlah dan waktu, mutu serta efisiensi dan efektifitas suatu pekerjaan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan karyawan maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerinth secara keseluruhan.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, enam faktor utama yang menentukan produktivitas pegawai menurut **Sedarmayanti (2001:71)** adalah:

1. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, dan latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam tehnik industri.
3. Hubungan antara pegawai dan pimpinan perusahaan yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan perusahaan dan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia mengenai kriteria unggul.
4. Manajemen produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi pegawai, seperti: perencanaan pegawai dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa faktor-faktor tersebut sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja, baik secara langsung melalui perbaikan perusahaan dan tata prosedur untuk memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan jaminan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, dan perbaikan penghasilan serta pemberian jaminan sosial.

4. Faktor-faktor Penentu Produktivitas

Ada beberapa faktor-faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas menurut **Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009:248)** antara lain:

- a. **Pengetahuan (*Knowledge*)**
Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Ada perbedaan substansial antara pengetahuan dan keterampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang, dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Diharapkan dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.
- b. **Keterampilan (*Skills*)**
Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti keterampilan komputer, dengan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.
- c. **Kemampuan (*Abilities*)**
Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan, dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.
- d. **Kebiasaan (*Attitude*) dan Perilaku (*Behaviors*)**
Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. *Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan, jika kebiasaan yang terpolakan tersebut mempunyai implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kebiasaan dan perilaku tersebut ditentukan oleh faktor-faktor yang telah tertanam dalam diri karyawan, sehingga dapat mendukung kerja karyawan yang efektif dan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

E. Hubungan antara Pelatihan dan Produktivitas Kerja

Kegiatan-kegiatan dalam perusahaan tidak selamanya berjalan lancar. Terkadang timbul suatu masalah, dan masalah ini harus ditanggulangi agar tidak menghambat tercapainya tujuan organisasi tersebut. Semua tergantung pada para karyawannya itu sendiri, maka dari itu para karyawan harus mempunyai sikap dan tingkah laku yang baik serta pengetahuan yang tinggi. Pelatihan dapat sekiranya dipergunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut serta dapat membentuk terhadap kegiatan pelaksanaan kerja.

Karyawan yang handal dapat bekerja dan mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya tepat pada waktu yang telah ditetapkan, untuk itu perlu diadakan suatu kegiatan untuk menambah wawasan, pengetahuan dan kemampuan dari karyawan, salah satunya melalui pelatihan.

Pelatihan dapat meningkatkan Produktivitas kerja karyawan, hal ini dikemukakan oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2001:70)** yang menyatakan bahwa: “Dengan pelatihan, Produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik”.

Sedangkan menurut **Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009:219)** adalah:

Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya.

Sejauhmana seorang karyawan dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja, tergantung dari kemampuan dan kecakapan. Setiap jenis pekerjaan

menuntut pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan tertentu, agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang menentukan kesiapan untuk melakukan suatu pekerjaan, hal ini tergantung dari pendidikan yang diterima dan pelatihan yang telah didapat.

Pelatihan diharapkan oleh karyawan dapat mengoptimalkan kemampuan yang ada pada dirinya dan diharapkan karyawan dapat mempraktekan metode-metode baru dalam penyelesaian setiap pekerjaan sehingga produktivitas kerjanya meningkat.

Pelatihan sangat berperan sekali dalam usahanya meningkatkan produktivitas kerja karyawan itu sendiri, karena dengan adanya pelatihan, maka karyawan akan berusaha untuk bekerja lebih baik lagi, selain pelatihan merupakan salah satu usaha mengembangkan orang-orang yang ada untuk mencapai produktivitas kerja karyawan.

