

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sumber Daya Manusia

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Menurut Dessler (2011:4) adalah kebijakan dan praktek didalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen didalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.
- b. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2008:4), sumber daya manusia adalah kebijakan, praktek, dan sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan asset kritis dalam sebuah organisasi yang tidak hanya di ikut sertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam perencanaan yang strategis. Jadi manajer disetiap tingkat harus memperhatikan manajemen sumber daya manusia, karena untuk mendelegasikan tugas kepada karyawannya, sangat memerlukan manajemen sumber daya manusia. Aspek-aspek terkait posisi manajemen didalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian dan itu merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada 5 area fungsional menurut Mondy (2010:5) yang terasosiasi dengan keefektifan sumber daya manusia yakni:

1. Susunan Kepegawaian

Susunan kepegawaian adalah proses di dalam sebuah organisasi yang memastikan organisasi tersebut memiliki ketepatan jumlah karyawan dengan keahlian yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi manajemen sumber

daya manusia yang utama mencakup tidak hanya pelatihan dan pengembangan tetapi perencanaan karir dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian.

3. Kompensasi

Kompensasi mengacu pada total dari semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas jasa pelayanannya. Penghargaan yang diberikan berupa salah satu atau kombinasi dari:

- **Kompensasi keuangan langsung**
Kompensasi yang diberikan kepada karyawan perusahaan dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus.
- **Kompensasi keuangan tidak langsung**
Kompensasi yang diberikan kepada karyawan perusahaan dalam bentuk tunjangan rekreasi, sakit, tunjangan hari libur, jaminan kesehatan.

4. Keselamatan dan Kesehatan Keselamatan

Mencakup kegiatan yang melindungi karyawan dari kecelakaan kerja. Kesehatan mencakup kegiatan yang melindungi karyawan dari penyakit fisik dan emosional. Aspek ini penting karena karyawan yang bekerja di dalam lingkungan yang aman dan menikmati hidup yang sehat dapat menjadi lebih produktif dan memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan

5. Karyawan dan Hubungan Industrial

Hubungan antara karyawan dan pekerja lain ini dahulu dianggap sebagai jalan hidup banyak karyawan. Kebanyakan perusahaan akan lebih menginginkan sebuah lingkungan yang mempunyai hubungan kuat.

2.2 Pelatihan dan Pengembangan

2.2.1 Definisi Pelatihan dan Pengembangan

- Menurut Mondy (2010:198), pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk menyediakan para pembelajarnya dengan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan-pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan seringkali dihubungkan dengan kata “Pengembangan”.

Pengembangan adalah pembelajaran yang mencakup lebih dari pekerjaan-perkerjaan yang kini dihadapi dan memiliki lebih banyak fokus jangka panjang.

- Menurut Dessler (2011:270), pelatihan mengacu pada metode-metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru dan tetap keahlian-keahlian yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan pekerjaan. Pelatihan adalah indikator dari manajemen yang baik. Memiliki karyawan-karyawan yang berpotensi tinggi tidak menjamin bahwa mereka akan sukses. Malah, mereka harus mengetahui apa yang anda ingin mereka lakukan dan bagaimana anda ingin mereka melakukannya. Jika mereka tidak mengetahuinya, mereka akan melaksanakan perkerjaan dengan cara mereka sendiri, bukan dengan cara yang perusahaan inginkan. Atau mereka akan berimprovisasi, dan bahkan lebih buruk, tidak melakukan suatu hal pun yang produktif. Pelatihan yang baik adalah vital bagi perusahaan.
- Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008:133) merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pelatihan Lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*)

2.2.2 Jenis-jenis Pelatihan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut (Simamora 2006 :278) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

a. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

b. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet

c. Pelatihan Lintas Fungsional.

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

d. Pelatihan Tim.

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

e. Pelatihan Kreatifitas.

Pelatihan kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

2.2.3 Proses Pelatihan

Penyesuaian yang besar di dalam lingkungan eksternal dan internal memerlukan perubahan korporat. Proses pelatihan dan pengembangan yang

mengantisipasi atau merespon perubahan menurut Mondy (2010:201) adalah:

1. Menentukan kebutuhan spesifik pelatihan dan pengembangan kerja.
2. Membuat tujuan spesifik pelatihan dan pengembangan kerja.
3. Memilih metode-metode dan sistem-sistem penyampaian pelatihan dan pengembangan kerja.
4. Mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan kerja.
5. Mengevaluasi program dan pelatihan pengembangan kerja.

Model proses pelatihan kerja menurut Blanchard dan Thacker (2010:7) terdiri dari:

1. *Analysis Phase*

Fase analisis dimulai dari mengidentifikasi *organizational performance gap* seperti menurunnya profitabilitas, rendahnya tingkat kepuasan pelanggan, atau banyaknya pertentangan. Ketika perusahaan telah mengidentifikasi *performance gap*, penyebab *performance gap* tersebut haruslah dianalisa. Setelah penyebabnya telah diketahui, pengeliminasian dipercaya merupakan sesuatu yang penting, pengeliminasian inilah yang akan menjadi kebutuhan perusahaan. Fase analisis seringkali disebut sebagai *Training Need Analysis (TNA)*. Penyebab *performance gap* dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, keahlian, perilaku baik. Jika demikian, pelatihan adalah solusi untuk hal tersebut. Pada fase analisa juga mengutamakan kebutuhan akan pelatihan (*training needs*) yang telah teridentifikasi.

2. *Design Phase*

Kebutuhan akan pelatihan yang telah teridentifikasi di dalam fase analisa merupakan input ke dalam fase desain. Satu hal yang penting di dalam proses fase desain yakni pembuatan tujuan pelatihan kerja. Hal ini akan memberikan arahan yang spesifik tentang apa yang akan di latih dan bagaimana cara melatih. Bagian lain di dalam proses desain adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang dibutuhkan di dalam *program* pelatihan kerja untuk memfasilitasi pembelajaran dan pengaplikasian di pekerjaan.

3. *Development Phase*

Development Phase adalah proses yang memformulasikan sebuah instruksi yang akan dibutuhkan untuk mengimplementasikan *program* pelatihan kerja. Strategi instruksional terdiri dari urutan, waktu, dan kombinasi dari metode-metode dan elemen-elemen yang digunakan di dalam *program* pelatihan kerja. Output dari fase pengembangan ini adalah hal-hal yang dibutuhkan di dalam pengimplementasian *program* pelatihan kerja. Hal ini termasuk daftar spesifik pelatihan kerja, metode pengajaran yang digunakan untuk menyalurkan isi, materi yang akan digunakan, peralatan dan media, manual, dan lain-lainnya.

4. *Implementation Phase*

Semua aspek *program* pelatihan kerja berkumpul di dalam fase implementasi.

5. *Evaluation Phase*

Meskipun fase evaluasi di diskusikan di dalam urutan terakhir, fase evaluasi merupakan permulaan dari fase pengembangan. Tujuan dari evaluasi adalah output dari fase desain. Output-output ini akan menjadi input di dalam fase evaluasi. Waktu, uang, dan staf akan mempengaruhi bagaimana pelatihan kerja dievaluasi. Ada dua tipe evaluasi yang bermanfaat:

- *Process Evaluation*: proses Evaluasi yang menjelaskan seberapa baik sebuah proses dapat mencapai tujuannya. Dengan kata lain apakah apakah *trainer* mengikuti langkah-langkah persis proses pelatihan seperti yang disarankan?.
- *Outcome Evaluation*: Evaluasi yang dijalankan pada akhir pelatihan kerja yakni untuk menentukan efek dari pelatihan kerja terhadap *trainee*, pekerjaan, dan perusahaan. Tipe evaluasi digunakan sebagai suatu standar. Hasil dari evaluasi ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan proses-proses pelatihan kerja.

2.2.4 Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Karir

- Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan kerja menurut Simamora (2006:276) dikarenakan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
2. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat megaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat di integrasikan dalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompoten dalam pekerjaan. Seorang karywan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job comotent*" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan msalah orperasional. Para manejer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya. Kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia (*human tecnilogical resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam: pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan

mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

2.2.5 Manfaat pelatihan dan pengembangan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan (Simamora:2006:278) adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

2.2.6 Kelemahan pelatihan dan pengembangan

Beberapa kelemahan pelatihan dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan para trainer. (Simamora:2006:282). Kelemahan-kelemahan meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali kepekerjaannya.
5. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia/atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diveifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

2.2.7 Pendekatan Pelatihan dan Pengembangan Karir

Menurut Mathis dan Jackson (2006:360) ada dua pendekatan pelatihan dan pengembangan karir yaitu:

- Pendekatan Pengembangan: Metode Pada Pekerjaan

Menurut Mathis dan Jackson (2006:360), ada beberapa metode pengembangan karyawan di kantor. Berikut adalah beberapa alat yang dapat digunakan:

1. Coaching

Teknik pengembangan yang paling kuno adalah *coaching*, dimana pelatihan dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan-karyawan oleh para supervisor langsung. *Coaching* meliputi sebuah proses

pembelajaran melalui praktik (*learning by doing*) yang berlangsung terus-menerus. Untuk *coaching* yang efektif harus ada suatu hubungan yang sehat dan terbuka antara karyawan dan *supervisor* atau manajer mereka.

2. Pertemuan Komite

Mengangkat karyawan yang menunjukkan potensi besar menjadi komite-komite penting dapat memperluas pengalaman mereka dan dapat membantu mereka untuk memahami kepribadian, persoalan, dan proses memimpin organisasi.

3. Rotasi Pekerjaan

Proses pemindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain disebut rotasi pekerjaan (*job rotation*).

4. Posisi “Asisten”

Beberapa perusahaan menciptakan posisi-posisi “asisten” yang merupakan posisi-posisi staf yang berada tepat di bawah seorang manajer. Melalui pekerjaan-pekerjaan seperti itu, para peserta pelatihan dapat bekerja dengan manajer terkemuka yang mungkin belum pernah mereka temui.

5. Pengembangan Secara *Online*

Pengembangan secara *online* dapat mengambil beberapa bentuk, seperti konferensi video, obrolan langsung, pembagian dokumen, video, dan *audio-streamlining*, kursus berbasis *web* dan lain-lain. Pengembangan secara *online* memungkinkan partisipasi dalam kursus-kursus yang sebelumnya berada di luar jangkauan karena pertimbangan geografis, perjalanan, atau biaya.

6. Pusat-Pusat Korporasi/Pengembangan Karir

Organisasi besar mungkin menggunakan “universitas korporasi” sebagai cara untuk mengembangkan manajer dan karyawan lain. Pusat-pusat pengembangan karir seringkali dibentuk untuk mengkoordinasikan *program-program* dalam organisasi dan *program-program* yang diberikan oleh para kontraktor dari luar. *Program-program* tersebut dapat meliputi data penilaian untuk individu-individu, tujuan dan strategi karir,

pelatihan, seminar, dan pendekatan-pendekatan secara *online*.

7. Organisasi Pembelajaran

Organisasi-organisasi yang berbasis pengetahuan yang menangani ide-ide dan informasi harus memiliki karyawan-karyawan yang ahli dalam satu atau lebih tugas konseptual. Karyawan-karyawan ini terus mempelajari dan menyelesaikan masalah dalam bidang keahliannya.

2.2.8 Pendekatan Pengembangan: Metode di Luar Kantor

Menurut Mathis dan Jackson (2006:364), teknik-teknik pengembangan di luar kantor memberi peluang-peluang kepada individu dari pekerjaan dan konsentrasi penuh pada apa yang harus dipelajari. Berikut adalah beberapa metode pengembangan di luar kantor:

1. Kursus dan Perkuliahan

Sebagian besar program pengembangan di luar kantor meliputi beberapa pelajaran kelas. Perusahaan-perusahaan sering mengirim karyawan ke seminar atau kursus profesional yang disponsori oleh pihak luar. Banyak organisasi juga mendorong pendidikan lanjutan dengan memberikan penggantian biaya kuliah kepada karyawan. Program-program seperti ini memberikan insentif kepada karyawan untuk belajar dan mendapatkan gelar yang lebih tinggi, seperti MBA, melalui kelas malam dan kelas minggu, di luar hari kerja tetap mereka.

2. Pelatihan Hubungan Manusia

Jenis pelatihan ini berupaya untuk mempersiapkan *supervisor* untuk menangani permasalahan dengan orang lain dan dibawa oleh para karyawannya. Pelatihan ini berfokus pada pengembangan keterampilan hubungan manusia yang dibutuhkan seseorang untuk bekerja sama dengan orang dengan baik. Sebagian besar *program* hubungan manusia biasanya ditujukan kepada para supervisor baru atau *supervisor* lini pertama yang relatif tidak berpengalaman dan manajer tingkat menengah. Bidang-bidang yang dicakup meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi karyawan dan topik-topik perilaku yang lain.

3. Simulasi (Permainan Bisnis)

Pendekatan pengembangan yang lain menggunakan permainan bisnis,

atau simulasi yang tersedia secara komersial. Simulasi (*simulation*) adalah teknik pengembangan yang mengharuskan para partisipan untuk menganalisis sebuah situasi dan memutuskan tindakan terbaik berdasarkan pada data yang ada. Beberapa simulasi adalah permainan-permainan interaktif komputer dimana individu atau tim mempersiapkan rencana pemasaran untuk organisasi guna menentukan faktor-faktor seperti jumlah sumber daya yang harus dialokasikan untuk iklan, rancangan produk, penjualan dan usaha penjualan. Para partisipan membuat bermacam-macam keputusan, dan kemudian komputer memberitahu seberapa baik mereka bertindak sehubungan dengan individu atau tim yang bersaing. Akan tetapi, kurangnya realisme dapat mengurangi pengalaman pembelajaran.

4. Cuti Panjang dan Cuti Ketidakhadiran

Cuti Panjang (*sabbatical leave*) adalah waktu libur kerja yang diberikan agar karyawan dapat mengembangkan dan menyegarkan kembali dirinya. Perusahaan yang memberikan cuti panjang mengakui hasilnya. Mereka mengatakan bahwa cuti panjang membantu mencegah kelelahan karyawan, memberikan keunggulan dalam perekrutan dan retensi, serta menaikkan semangat juang karyawan individual. Salah satu kerugian nyata adalah biaya.

Agar efektif, pendekatan pengembangan harus selaras dengan strategi-strategi sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasional.

2.2.9 Dimensi Pelatihan Dan Pengembangan

Menurut Rudy Heri Eryanto (2013), pelatihan dan pengembangan untuk mengukur pelatihan dan pengembangan menggunakan tiga indikator, antara lain:

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan unsur paling penting di dalam pekerjaan, tingkat pendidikan seseorang akan menentukan di dalam pelaksanaan tugas bagi seorang pegawai. Oleh sebab itu, pada indikator ini dihimpun data yang berkaitan dengan sampai sejauh mana pihak pimpinan maupun

instansi tempat para pegawai bekerja memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk meningkatkan jenjang pendidikan mereka serta sampai seberapa jauh keinginan para pegawai itu sendiri untuk meningkatkan jenjang pendidikan yang mereka miliki pada saat ini.

2. Pelatihan teknis operasional

Pelatihan teknis operasional ditujukan agar para pegawai mempunyai keterampilan teknis di dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Pelatihan ini biasanya diarahkan kepada pelatihan-pelatihan yang berhubungan langsung dengan teknis operasional pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai.

3. Pelatihan penjenjangan

Pelatihan penjenjangan merupakan salah satu indikator di dalam menunjang kinerja seorang pegawai. Dengan mengikuti latihan penjenjangan seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuan dan kualifikasi mereka untuk menduduki jabatan struktural tertentu. Oleh sebab itu, dengan adanya pelatihan penjenjangan ini diharapkan kemampuan manajerial mereka dapat lebih ditingkatkan.

2.3 Pegawai

- Menurut Soedaryono (Tata Laksana Kantor, 2000:6) pegawai adalah seseorang yang melakukan penghidupan dengan bekerja dalam kesatuan organisasi baik kesatuan pemerintah maupun kesatuan kerja swasta
- Menurut Robbins (perilaku Organisasi, edisi 10 : 2006) pegawai adalah orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja

Pegawai adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha atau perusahaan baik swasta maupun pemerintah, dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan (Siswanto, 1987:10).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa

pegawai adalah seseorang yang bekerja pada kesatuan organisasi, badan usaha, baik pemerintah maupun swasta, baik sebagai pegawai tetap maupun tidak, yang diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan yang ditetapkan oleh pemberi kerja dan semua dilakukan untuk memenuhi kebutuhan.

2.3.1 Peranan pegawai

Peranan pegawai adalah keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang efektif dan efisien, sesuai dengan harapan perusahaan yang bersangkutan. Penjelasan ini sesuai dengan teori *Bottom Up* yang diungkapkan oleh Elmore (1978), Lipsky (1971), Berman (1978), Herjn dan Porter (1978). Mereka percaya bahwa implementasi akan berhasil jika kelompok sasaran dilibatkan dari awal proses sampai implementasi kebijakan.

2.4 Produktivitas

2.4.1 Pengertian Produktivitas

Pengertian Produktivitas (*Productivity*) menurut para Ahli

Untuk lebih jelas mengenai Produktivitas, berikut ini beberapa definisi atau Pengertian Produktivitas menurut beberapa ahli :

- Menurut Daryanto (2012:41), Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan atau jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) untuk menghasilkan hasil tersebut.
- Menurut Handoko (2011:210), Produktivitas adalah hubungan antara masukan-masukan dan keluaran-keluaran suatu sistem produktif. Dalam teori, sering mudah untuk mengukur hubungan ini sebagai rasio keluaran dibagi masukan. Bila lebih banyak keluaran diproduksi dengan jumlah masukan sama, produktivitas naik. Begitu juga, bila lebih

sedikit masukan digunakan untuk sejumlah keluaran sama, produktivitas juga naik.

Pengertian produktivitas (*Productivity*) di dalam Manajemen Produksi dan Operasi, kita sering mendengar istilah “Produktivitas” untuk mengukur efisiensi seseorang, mesin, pabrik ataupun sistem dalam mengubah *Input* (masukan) menjadi *Output* (Keluaran) yang diinginkan. Yang dimaksud dengan *Input* dalam Produktivitas ini dapat berupa sumber daya yang digunakan seperti Modal, Tenaga Kerja, Bahan (Material) dan Energi sedangkan *Output* dapat berupa Jumlah Unit Produk ataupun Pendapatan yang dihasilkan. Ukuran produktivitas biasanya dinyatakan dengan ratio yang membandingkan antara *output* terhadap *input* yang digunakan dalam proses produksi atau *output per input* unit.

Dapat dikatakan bahwa Produktivitas yang tinggi adalah melakukan pekerjaan dalam waktu sesingkat mungkin dengan penggunaan sumber daya yang sesedikit mungkin tanpa mengorbankan kualitas yang ditentukan. Misalnya, Pekerja A dapat menghasilkan 100 unit produk dalam 1 Jam sedangkan Pekerja B dapat menghasilkan 120 unit produk dalam 1 jam juga dengan menggunakan bahan dan teknologi yang sama, maka dapat dikatakan bahwa Pekerja B lebih produktif dari pada Pekerja A atau Produktivitas Pekerja B lebih tinggi dari Pekerja A. Produktivitas tidak hanya digunakan untuk mengukur efisiensi kerja karyawan, namun juga sering digunakan untuk menilai perkembangan negara, Ekonomi, Industri, bisnis, Industri bahkan pada individu kita sendiri.

Produktivitas yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *Productivity* ini pada dasarnya terdiri dari dua kata yaitu “*Product*” dan “*Activity*” yang artinya adalah Kegiatan untuk menghasilkan sesuatu, baik itu berupa Produk ataupun Jasa/Layanan.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas

Berikut ini adalah beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas sebuah organisasi.

1. Faktor Teknis

Faktor Teknis adalah faktor yang meliputi penentuan lokasi, tata letak dan ukuran pabrik atau mesin produksi yang tepat, penggunaan mesin dan peralatan yang benar, teknis penelitian dan pengembangan serta penerapan komputerisasi dan otomatisasi pada produksi yang bersangkutan. Jika perusahaan menggunakan teknologi terbaru dengan tepat, maka produktivitas akan semakin tinggi.

2. Faktor Produksi

Faktor Produksi adalah faktor yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian produksi, penggunaan bahan baku yang berkualitas baik serta penyederhanaan dan standarisasi proses produksi. Jika semua faktor produksi dapat berjalan dengan baik maka akan meningkatkan produktivitas.

3. Faktor Organisasi

Faktor Organisasi adalah faktor berkaitan dengan jenis organisasi yang digunakan, pendefinisian dengan jelas otoritas dan tanggung jawab setiap individu dan departemen serta pembagian kerja dan spesialisasi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

4. Faktor Personil

Faktor Personil merupakan faktor yang secara langsung mempengaruhi Produktivitas sebuah organisasi. Individu atau tenaga kerja yang tepat harus ditempatkan di posisi yang tepat pula. Tenaga kerja yang lulus seleksi harus diberi pelatihan dan pengembangan yang tepat serta memberikan kondisi dan lingkungan kerja yang baik. Individu yang telah menjadi karyawan ini harus termotivasi dengan baik, baik secara finansial maupun motivasi non-finansial. Keamanan pekerjaan, kesempatan memberikan saran atau pendapat dan kesempatan untuk dipromosi juga secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja suatu organisasi.

5. Faktor Finansial (Keuangan)

Keuangan merupakan darah dari sebuah bisnis, oleh karena itu harus terdapat perencanaan dan pengendalian keuangan yang baik terhadap keuangan atau modal kerja. Penggunaan modal atau pemborosan keuangan harus dihindari. Manajemen harus memperhitungkan dengan baik

pengembalian atas modal yang mereka investasikan. Keuangan yang dikelola dengan baik akan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan atau organisasi.

6. Faktor Manajemen

Suatu manajemen yang bersifat ilmiah, profesional, berorientasi masa depan, tulus dan kompeten akan secara positif mempengaruhi produktivitas organisasinya. Manajemen yang dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan biaya terendah, menggunakan teknik produksi terbaru, memberikan lingkungan kerja yang baik dan selalu memotivasi karyawannya akan secara signifikan meningkatkan produktivitas organisasinya.

7. Faktor Pemerintah

Peraturan dan Kebijakan pemerintah seperti peraturan ketenagakerjaan, kebijakan fiskal yang meliputi suku bunga dan perpajakan akan sangat berpengaruh pada produktivitas suatu organisasi. Manajemen organisasi yang memiliki pengetahuan tentang peraturan dan kebijakan pemerintah serta menjaga hubungan yang baik dengan pemerintah akan dapat meningkatkan produktivitas organisasinya.

8. Faktor Lokasi

Produktivitas kerja suatu organisasi juga sangat tergantung pada lokasi dimana organisasi tersebut berada. Faktor lokasi tersebut diantaranya seperti fasilitas infrastruktur, kedekatan dengan pasar, kedekatan dengan sumber bahan baku, tenaga kerja yang terampil dan lain-lainnya.

2.5 Hubungan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai terhadap Produktivitas Kerja

- 1 Menurut Sabair (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja dapat diberlakukan kepada karyawan/pegawai yang ingin meningkatkan keahlian atau keterampilan mereka dan kepada karyawan/pegawai yang mengalami penurunan produktivitas kerja. Kedua sebagian besar karyawan/pegawai menganggap bahwa pelatihan kerja adalah bagian yang dapat menambah tercapainya tujuan perusahaan atau instansi dalam meningkatkan produktivitas kerja.

2. Menurut Simanjuntak (1993) mengungkapkan ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan/pegawai yakni latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan/pegawai dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan kerja berarti para karyawan/pegawai belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat, serta dapat memperkecil kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.
3. Menurut Rivai (2004) berpendapat bahwa pelatihan kerja sebagai bagian menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan guna mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan, Produktivitas kerja adalah pemicu terjadinya pelatihan kerja. Kurangnya produktivitas maka diperlukan pelatihan kerja pada karyawan. Dengan demikian, produktivitas kerja yang rendah dapat diatasi dengan pelatihan kerja. Semakin tinggi pelatihan kerja yang diberikan kepada karyawan, maka akan tinggi pula produktivitas kerja karyawan dan juga maksimal. Antara pelatihan kerja dan produktivitas kerja karyawan/pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan