

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. DEFINISI DAN FUNGSI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Secara konsepsional maupun pelaksanaannya Pendidikan dan Pelatihan sangat berbeda, walaupun tujuan diadakannya program ini pada prinsipnya sama yaitu meningkatkan kemampuan (pola pikir dan ketrampilan) guna mendapatkan produktivitas yang meningkat.

Pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud men-"transfer" pengetahuan dari seseorang kepada orang lain, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pelatihan adalah suatu proses belajar-mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seorang karyawan atau sekelompok orang dalam tim kerja.

Secara teoritis istilah pelatihan (training) berbeda pengertian dengan pengembangan (development), perdefinisi pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh ketrampilan teknis secara sistematis. Sedangkan pengembangan merupakan suatu pendidikan jangka panjang bagi karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak teoritis secara sistematis.³⁾

3) A. Tulus, Manajemen Sumber Daya Manusia, Djambatan, 1991, hal. 88.

Jadi, timbulnya kebutuhan Program Pendidikan dan Pelatihan adalah untuk melatih dan mendidik Karyawan Baru serta mengantisipasi kemajuan teknologi. Karena itu fungsi Pendidikan dan Pelatihan bagi Karyawan Baru adalah agar mereka dapat mengerti cara pengoperasian mesin-mesin, kepada siapa bertanggung-jawab, bagaimana cara mengatasinya seandainya terjadi kecelakaan kerja, hal-hal yang menyangkut pekerjaan dan produktivitas.

Sedangkan bagi Karyawan Lama, Pendidikan dan Pelatihan juga berguna untuk dapat meningkatkan hasil-pekerjaan, baik sekarang maupun pada masa yang akan datang, dan mencegah terjadinya penurunan produktivitas karyawan apabila mendapatkan Promosi-jabatan.

B. JENIS-JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Di bawah ini diberikan beberapa pokok mengenai jenis-jenis Pelatihan untuk melengkapi rencana Pelatihan :

1. Ketrampilan Sosial.

Ketrampilan ini sering diabaikan saat mempertimbangkan Program Pelatihan, padahal bagi Manajemen dan Penyelia ("Supervisor"), Ketrampilan Sosial sering merupakan faktor-kunci bagi efektivitas suatu pekerjaan, seperti Pelatihan Tim-kerja. Pelatihan ini

dipergunakan untuk memperbaiki Ketrampilan Sosial masing-masing karyawan.

2. Kreativitas.

Teknik ini lahir dari gagasan sumbang-saran dimana sekelompok orang diminta untuk berpikir secara bebas dengan harapan akan dapat menghasilkan ide-ide radikal.

3. Belajar dengan Tindakan.

Belajar dengan Tindakan atas dasar pikiran ("learning by doing") bahwa, hanya dengan menangani masalah dari kehidupan yang melibatkan banyak segi dari suatu organisasi, Pelatihan akan jadi benar-benar efektif. Tekanan diberikan kepada Diagnosis-masalah, yang akan memupuk pengumpulan ide-ide.

4. Pelatihan dalam Perusahaan ("On The Job Training").

Pelatihan dalam suatu organisasi, yang biasanya diselenggarakan oleh personil perusahaan, kadang-kadang dilakukan oleh orang luar perusahaan. Masalah dari kegiatan tersebut adalah bahwa interaksi dari peserta mungkin akan meningkatkan semangat dari keorganisasian tim. Biasanya Pelatihan semacam ini lebih murah daripada Pelatihan yang diselenggarakan di

luar organisasi, sedang Pelatihan dapat diorientasikan pada organisasi dan juga bagi para peserta.

5. Lokakarya di Luar Perusahaan.

Lokakarya ini penting untuk spesialisasi perorangan, tetapi penggunaannya harus dibatasi karena Lokakarya ini juga mahal, dan hal ini cenderung hanya pemborosan saja. Memilih suatu Lokakarya di luar seringkali merupakan tindakan spekulasi.

6. Pelajaran Terprogram.

Pandangan ini menggunakan bahan pelajaran biasanya dalam bentuk buku, yang membahas tentang pertanyaan dan jawaban rutin sedemikian rupa sehingga membuat seorang Petatar yang tidak/sedikit mempunyai pengetahuan tentang suatu pokok permasalahan, menjadi kelihatan cakap.

7. Pelatihan yang Tidak Khusus.

Bagian ini mungkin tidak ada sangkut-pautnya namun dapat dibuktikan dengan perputaran tugas, diskusi kelompok, penugasan khusus, memainkan suatu pertandingan bisnis (simulasi/"role playing").

C. PRINSIP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Apabila seseorang karyawan yang belum trampil

mempelajari suatu ketrampilan tertentu, akan nyata sekali bahwa ia mengalami suatu proses belajar yang rumit.

Berbagai Prinsip yang berguna sebagai pedoman bagi proses perubahan, pengetahuan, ketrampilan, dan sikap adalah sebagai berikut :

1. Motivasi.

Dengan memberikan Motivasi yang tinggi, akan mempermudah karyawan Peserta Pendidikan dan Pelatihan untuk mempelajari dan menyerap suatu pengetahuan dan ketrampilan baru tersebut. Perlu ditekankan bahwa Pendidikan dan Pelatihan tersebut merupakan alat bagi mereka untuk mencapai tujuan seperti : upah, promosi, dan sebagainya.

Dengan mengetahui kemungkinan-kemungkinan ini karyawan Peserta Pendidikan dan Pelatihan akan termotivasi untuk menjalaninya sebaik mungkin.

2. Laporan Kemajuan.

Laporan ini dibuat untuk mengetahui perkembangan Pendidikan dan kemajuan karyawan Peserta Pendidikan dan Pelatihan. Laporan ini harus dapat memberikan gambaran sejauh mana Peserta memahami pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan. Peserta yang mengetahui kemajuannya akan berusaha meningkatkan dan memperbaiki kemampuannya itu.

3. Umpan-balik.

Untuk merangsang Peserta Pendidikan dan Pelatihan agar lebih baik lagi, perlu diberikan motivasi berupa Penghargaan atau peneguhan kepada Peserta yang terbaik, dan sebaiknya diumumkan pada saat memulai Pendidikan dan Pelatihan.

4. Praktek.

Untuk mengetahui daya-serap para Peserta perlu diberikan kesempatan untuk mempraktekkan pengetahuan dan ketrampilan baru tersebut. Praktek ini dilakukan dalam suasana kerja yang sebenarnya, sehingga hal ini tidak menimbulkan rasa bosan.

5. Perbedaan Individu.

Hal ini menyebabkan perbedaan daya-serap dari peserta Pendidikan dan Pelatihan. Untuk mencapai tujuan Pendidikan dan Pelatihan perlu diberikan pengetahuan dan ketrampilan yang sesuai dengan potensi mereka.

Dilaksanakannya pedoman ini, program pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan, diharapkan dapat dicapai atau akan meningkatkan produktivitas karyawan. 4)

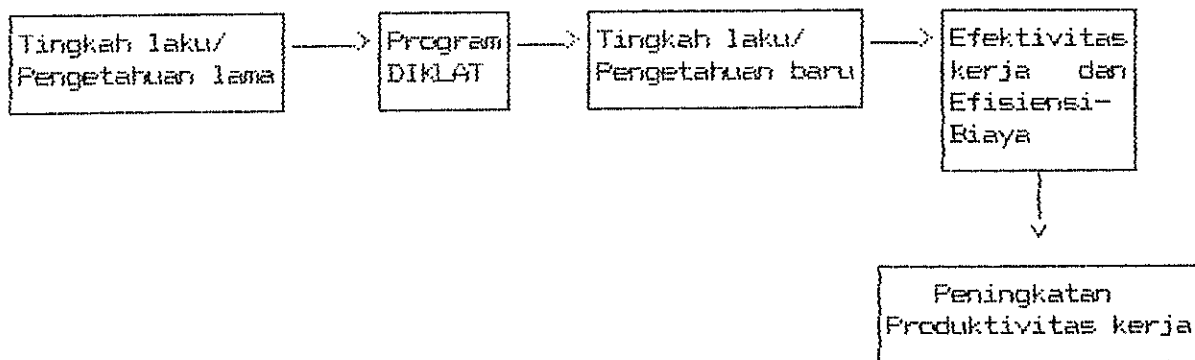
4) M. Nasution, Manajemen Personalia, Aplikasi dalam Perusahaan, Djambatan, Jakarta, 1994, hal : 75.

Perencanaan Pelatihan merupakan bagian integral dari Perencanaan Tenaga-Kerja, karena :

1. Selalu terdapat ketrampilan dan keahlian tertentu untuk Pembangunan, yang tidak diberikan dalam Sistem Pendidikan Nasional dan perlu disediakan melalui sistem Pelatihan.
2. Penyediaan tenaga-kerja melalui Sistem Pendidikan memerlukan waktu lama dibandingkan dengan periode perencanaan.
3. Perkembangan teknologi demikian cepatnya sehingga setiap karyawan perlu secara terus-menerus tanggap dan meningkatkan ketrampilan sesuai dengan teknologi baru tersebut.
4. Khususnya buat Indonesia dalam keadaan sekarang ini, tingkat pendidikan dan ketrampilan sebagian penduduk angkatan-kerja masih sangat rendah, sehingga perlu ditingkatkan melalui program-program Pendidikan dan Pelatihan Karyawan.

Melalui Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT), diharapkan karyawan akan merubah tingkah-laku dalam hal ini sikap mereka terhadap tugas-tugasnya.

Berikut ini adalah proses perubahan perilaku melalui DIKLAT.



D. METODE DEKLAT KARYAWAN

1. Metode "On The Job Training" (DIKLAT di dalam, yang dilaksanakan oleh Perusahaan).
 - a. Rotasi Jabatan, yaitu pengetahuan yang diberikan secara langsung kepada karyawan tentang bagian-bagian organisasi perusahaan yang berbeda, dan praktek di berbagai macam ketrampilan manajerial.
 - b. Latihan Instruksi Pekerjaan, yaitu petunjuk-petunjuk pekerjaan yang diberikan secara langsung kepada para karyawan dan digunakan untuk melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
 - c. "Coaching", yaitu bimbingan dan arahan yang diberikan kepada karyawan secara langsung dalam

pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.

d. Magang,

yaitu proses belajar dari seorang yang lebih berpengalaman atau dari beberapa orang yang lebih ahli.

e. Penugasan Sementara,

yaitu penempatan karyawan pada posisi Manajerial atau sebagai anggota Panitia tertentu, untuk jangka-waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi secara nyata.

2. Metode "Off The Job Training" (DIKLAT di luar, yang dilaksanakan oleh eksternal Perusahaan).

a. Metode Studi Kasus.

Karyawan yang terlibat dalam metode ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi, dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.

b. "Role Playing".

Teknik ini merupakan alat yang memungkinkan para karyawan (Peserta Pendidikan Pelatihan) memainkan berbagai peran yang berbeda. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan Peserta untuk memainkan suatu peranan yang berbeda atau yang ditugaskan

kepadanya. Teknik ini dapat mengubah sikap Peserta.

Misalnya, menjadi lebih "tolerant" setelah mengetahui dan memahami lebih dalam tentang perbedaan individu, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar-pribadi.

c. "Business Games",

adalah simulasi pengambilan keputusan dalam skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi/keadaan bisnis yang sebenarnya. Tujuannya adalah untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d. "Vestibule Training",

Bentuk Pelatihan ini bukan dilaksanakan oleh atasan, tetapi oleh Pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dan dibangun dengan berbagai jenis peralatan, dibuat sama dengan apa yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

e. Latihan Laboratorium,

adalah suatu bentuk Pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk pengembangan ketrampilan-ketrampilan antar-pribadi.

f. Program-program Pengembangan Eksekutif.

Biasanya dilaksanakan di Universitas-universitas atau Lembaga-lembaga Pendidikan. Organisasi dapat mengirimkan karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerja-sama dengan suatu Lembaga Pendidikan atau menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk Penataran, atau Pelatihan sesuai kebutuhan organisasi.

3. Teknik-teknik Presentasi Informasi

Metode ini dapat dilakukan baik pada "on the job training" maupun "off the job training". Metode ini dapat memacu peningkatan sikap, konsep dan ketrampilan bagi Peserta (karyawan) agar termotivasi ke arah yang diharapkan oleh organisasi untuk mencapai sasaran.

a. Kuliah,

merupakan suatu cara tradisional melalui kemampuan menyampaikan informasi. Banyak Pesertanya, dan Biayanya relatif lebih murah. Para Peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah, tidak atau kurangnya partisipasi-aktif dari Peserta untuk melakukan umpan-balik. Partisipasi-

aktif ini dapat dilaksanakan apabila selama proses kuliah berjalan diadakan sebuah diskusi kelas. Teknik ini cenderung lebih tergantung dari komunikasi bukan "modelling".

b. Presentasi Video.

Presentasi TV, Film, Slides, dan sejenisnya adalah serupa dengan kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan/alat-pelengkap bentuk-bentuk Pelatihan lainnya.

c. Metode Konperensi,

berfungsi sebagai tulang-belakang bagi berbagai macam program hubungan manusiawi. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan juga berguna untuk mengubah sikap karyawan.

d. "Programmed Instruction".

Metode ini menggunakan mesin-pengajar atau komputer untuk memperkenalkan pada Peserta tentang topik yang akan disajikan atau dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan-balik secara langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing Peserta biasanya menetapkan kecepatan belajarnya sendiri.

e. Studi-Sendiri ("Self Study").

Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau "video-tape", rekaman. Studi-sendiri berguna apabila para karyawan tersebar secara geografis, atau dapat dilaksanakan apabila proses belajar hanya menggunakan atau memerlukan interaksi yang sedikit saja.

E. PELATIHAN TENAGA OPERASIONAL

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Penulis tentang Pendidikan dan Pelatihan Karyawan, maka tenaga-kerja yang dimaksud adalah tenaga-kerja operasional, maka pada Bab ini Penulis berusaha menjelaskan tentang tenaga kerja operasional.

Bidang Operasional adalah salah-satu bidang yang perlu mendapatkan Pelatihan di samping bidang Manajemen dan bidang lainnya. Bidang Operasional tersebut antara lain adalah bidang Pengendalian dan bidang Pengawasan Produksi, Sistem Pengawasan Kualitas Terpadu, karyawan untuk Perawatan mesin-mesin dan Sistem Pengawasan atau Pengendalian bahan-baku.

Pada umumnya Pelatihan karyawan-operasional bertujuan untuk :

1. Meningkatkan Produktivitas Karyawan.
2. Mengurangi Kecelakaan.
3. Meningkatkan Semangat dan Gairah-kerja.
4. Meningkatkan Kestabilan dan Fleksibilitas organisasi

Terlebih dengan otomatisasi dan teknologi dewasa ini lebih mengintensifkan pentingnya Pelatihan untuk menjamin kelangsungan hidup karyawan dan perusahaan.

F. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

Pengertian Produktivitas tenaga-kerja mengandung arti filosofis, definisi kerja, dan teknik operasional. Produktivitas mengandung pandangan-hidup dan sikap-mental yang selalu berusaha meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Pandangan-hidup yang demikian akan mendorong manusia untuk tidak menjadi cepat puas, tetapi terus berusaha mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan.

Definisi Produktivitas adalah perbandingan antara Hasil yang dicapai (Keluaran/"output") dengan keseluruhan Sumber-daya (Masukan/"input") yang dipergunakan persatuan waktu. Definisi ini mengandung pengertian pengukuran, walaupun dalam pelaksanaannya sukar untuk dilakukan

karena sumber-daya yang digunakan banyak macam dan proporsinya yang berbeda.

Di dalam Ilmu Ekonomi, Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara Hasil Kegiatan ("Output/ Keluaran) dan segala Pengorbanan (Biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut ("Input" atau masukan).

Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran-serta tenaga-kerja persatuan waktu (lazimnya per jam orang) sedangkan peran-serta tenaga-kerja disini ialah penggunaan sumber daya serta efisien dan efektif. ⁵⁾

Dalam meningkatkan Produktivitas-kerja perlu kita memperhatikan faktor-faktor yang mendukung Produktivitas yaitu :

1. Faktor Gizi dan Kesehatan karyawan.
2. Faktor Penghasilan karyawan yang memadai.
3. Faktor Jaminan Sosial bagi karyawan.
4. Faktor Kesempatan untuk maju.

Pengertian Produktivitas mengandung makna yang dapat terwujud dalam bentuk :

1. Jumlah Produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber-daya yang lebih sedikit, dan / atau
2. Jumlah Produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber-daya yang kurang, dan / atau
3. Jumlah Produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber-daya yang sama, dan / atau

5) Berri. S.A. Kussrianto, Op.cit., hal. 2.

4. Jumlah Produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber-daya yang relatif lebih kecil.

Keempat bentuk Produktivitas tersebut dilukiskan dalam rumus baku sebagai berikut :

$$\text{PRODUKTIVITAS} = \frac{\text{Total Hasil}}{\text{Total masukan}}$$

Maka gambar peningkatan Produktivitas diumpamakan sebagai berikut:

URAIAN	INPUT	OUTPUT	IP	KETERANGAN
Staus awal	100	120	$120/100=1,2$	
Langkah I	80	120	$120/80 =1,5$	Input lebih sedikit, output sama
Langkah II	90	135	$135/90 =1,5$	Input lebih sedikit, output lebih besar
Langkah III	100	150	$150/100=1,5$	Input sama, output lebih banyak
Langkah IV	120	180	$180/120=1,5$	Input lebih banyak, output jauh lebih banyak.

Pengukuran Produktivitas tenaga kerja dalam Sistem Bonus jenis konvensional mungkin agak berbeda. Prestasi standar akan ditentukan oleh sejenis pengukuran kerja dan digunakan untuk menghitung keluaran standar, rumus konvensional adalah sebagai berikut :

$$\text{PRODUKTIVITAS} = \frac{\text{Satuan pekerjaan yang dihasilkan}}{\text{Satuan pekerjaan yang diharapkan}} \times 100$$

atau,

$$\text{PRODUKTIVITAS} = \frac{\text{Jam-jam standar yang diperoleh}}{\text{Jam-jam yang diambil atau didaftar}} \times 100$$

Biasanya, pengukuran memerlukan informasi berikut untuk mendukung rumus konvensional :

1. Jam yang dihabiskan untuk kerja yang diukur.
2. Jam yang dihabiskan untuk kerja yang tidak diukur, misalnya :
 - a. membersihkan
 - b. pengalihan dan penyetelan
 - c. waktu tidak produktif umum.
3. Tingkat pengawasan yang dipergunakan.
4. Kerja lembur.
5. Derajat dari kerja yang tidak diukur, yang dilakukan atau dicatat akan dihasilkan oleh :
 - a. Pengendalian manajemen
 - b. Sistem perencanaan atau penjadwalan
 - c. Metode perangsang yang dipergunakan

Sumber-daya masukan dapat terdiri dari beberapa faktor seperti : tanah, gedung, mesin, peralatan, bahan

mentah, dan sumber-daya manusia sendiri. Produktivitas masing-masing faktor tersebut dapat dilakukan secara bersama-sama maupun berdiri sendiri.

Dalam hal ini peningkatan Produktivitas manusia merupakan sasaran strategis peningkatan Produktivitas faktor-faktor lain sangat tergantung dari kemampuan tenaga-manusia yang memanfaatkannya.

Dengan pendekatan sistem, faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas karyawan perusahaan dapat digolongkan pada tiga kelompok :

1. Yang menyangkut Kualitas dan Kemampuan Fisik Karyawan.
2. Sarana Pendukung.
3. Supra Sarana.

Ad.1. Kualitas dan Kemampuan Karyawan.

Kualitas dan Kemampuan Karyawan didukung oleh Pendidikan, Pelatihan, Motivasi-kerja, Etos-kerja, Mental, dan Kemampuan Fisik Karyawan.

Ad.2. Sarana Pendukung

Sarana Pendukung untuk peningkatan kualitas kerja karyawan perusahaan dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu :

- a. Menyangkut lingkungan kerja termasuk teknologi dan cara produksi, sarana peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan

kesehatan kerja, serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri.

- b. Menyangkut besar kecilnya nilai kompensasi seperti gaji, bonus, tunjangan pensiun dan lain-lain.

Ad.3. Supra Sarana

Aktivitas perusahaan tidak terjadi dalam isolasi. Apa yang terjadi di dalam perusahaan dipengaruhi oleh apa yang terjadi di luar perusahaan. Seperti sumber faktor-faktor produksi yang akan digunakan, prospek pemasaran, perpajakan, perizinan, lingkungan hidup, kebijakan Pemerintah, dan lain sebagainya.

Hubungan antara pengusaha dengan karyawan juga mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Kemampuan Manajemen menggunakan sumber-sumber maksimal dan menciptakan sistem-kerja yang optimal, akan menentukan tinggi/rendahnya Produktivitas kerja karyawan.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa faktor Manajemen sangat berperan dalam meningkatkan Produktivitas karyawan perusahaan, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata-kerja yang memperkecil pemborosan dan keborosan penggunaan sumber-sumber, maupun secara

tidak langsung melalui fasilitas pelatihan serta perbaikan Penghasilan dan Jaminan-sosial karyawan.

G. MOTIVASI SEBAGAI KEBUTUHAN KARYAWAN

Bagaimana seorang Manajer (Pimpinan) dapat memotivasi Bawahan (Karyawan) tergantung persepsi Pimpinan tersebut mengenai karyawannya. Berikut ini adalah beberapa teori Motivasi yang pernah kami pelajari, sebagai acuan untuk menyimpulkan menjadi sebuah hubungan antara teori yang satu dengan teori yang lainnya. Sebelum penulis menguraikan teori-teori Motivasi dari beberapa ahli dimaksud, tidak lupa penulis akan mendefinisikan Motivasi.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. ⁶⁾

1. Teori X dan Teori Y, dari Mc.Gregor

Anggapan-anggapan yang mendasari Teori X adalah :

- a. Rata-rata para pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan akan menghindari, bila dapat.
- b. Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan

6) Sukanto.R dan F. Hani.H, Organisasi Perusahaan, BPFE, Yogyakarta, 1982, hal : 256.

dengan hukuman, dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

- c. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung-jawab, mempunyai ambisi yang kecil, dan keamanan dirinya di atas segala-galanya.

Anggapan-anggapan yang mendasari Teori Y adalah :

- a. Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak tidak hanya menerima tetapi juga mencari tanggung-jawab.
- c. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya-imaginasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh organisasi.
- d. Pengendalian eksternal dan hukuman bukan merupakan satu-satunya cara untuk mengarahkan pencapaian tujuan organisasi.
- e. Keterikatan pada organisasi adalah fungsi Penghargaan yang diterima karena prestasi dalam pencapaian tujuan itu.

f. Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan kepada orang untuk mewujudkan potensinya, dan tidak hanya digunakan sebagian.

Jika Pimpinan memandang Bawahan seperti asumsi Teori X, maka penulis anggap Pimpinan melakukan Motivasi Negatif. Kemudian jika Pimpinan memandang Bawahan seperti asumsi Teori Y, maka penulis anggap Pimpinan melakukan Motivasi Positif.

2. Teori Hirarki Kebutuhan, dari Abraham Maslow

Sebagai teori yang banyak dijumpai dalam literatur mengenai Manajemen adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisik ("Physiological needs")

Merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar demi kelangsungan hidup, contohnya makanan, minuman, udara segar, dan istirahat.

b. Kebutuhan Sosial ("Social needs")

Kebutuhan manusia akan pergaulan lingkungan berupa hubungan dan persahabatan dengan anggota masyarakat lainnya. Contohnya kebutuhan akan cinta kasih, perhatian, kasih-sayang orang lain.

c. Kebutuhan akan Jaminan Keamanan ("Safety needs")

Berbentuk perlindungan terhadap kerusakan fisik atau lahiriah berupa keamanan diri, misalnya

rasa aman dari ancaman dan gangguan, baik dari luar maupun dari dalam dirinya.

d. Kebutuhan akan Prestasi ("Esteem needs")

Merupakan kebutuhan manusia untuk meningkatkan citra-diri atau kesanggupan untuk berbuat sesuatu, misalnya prestasi, reputasi, promosi, dan status.

e. Kebutuhan Peningkatan Kapasitas Kerja ("Self Actualitation needs")

Kebutuhan manusia untuk mewujudkan kemampuan dirinya, bakat, kesanggupan, dan potensi yang dimiliki. Kebutuhan ini dianggap merupakan kebutuhan yang paling tinggi.

3. Teori Dua-Faktor, dari Herzberg.

Teori ini berhubungan erat dengan Teori Hirarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow. Faktor-faktor higienis, seperti istilah medis adalah bersifat preventif dan merupakan faktor lingkungan.

Faktor-faktor Motivator dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, sedangkan faktor Higienis sebagai faktor sumber ketidakpuasan kerja. Agar lebih jelas, Teori Dua-Faktor dari Herzberg terlihat dalam Tabel-1 berikut :

Tabel-1
Teori Dua faktor dari Herzberg

Faktor-faktor Higienis	Motivator
Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan.	P r e s t a s i
Pengawasan, Teknis	Pengakuan, Penghargaan
G a j i	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi Penyelia (mandor)	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Promosi (kenaikan pangkat)

4. Hubungan antara teori-teori Maslow, Herzberg, dan Mc.Gregor

Tabel-2
Hubungan antar Teori-teori Maslow, Herzberg, dan Mc. Gregor

Maslow	Herzberg	Mc.Gregor
Tingkat kebutuhan yang lebih tinggi	Motivator	Teori Y
Aktualisasi diri	Prestasi	Kepuasan atas kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri
Penghargaan	Penghargaan	Tanggung jawab
	Kenaikan pangkat	Imajinasi dan kreatifitas
	Tanggung jawab	Pengarahan dan Pengendalian diri
	Pekerjaan itu sendiri	Teori X
Tingkat kebutuhan yang lebih rendah	Faktor Higienis	
Sosial	Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan	Kemauan diatas segalanya
Kemauan	Pengawasan	Adanya pengarahan lebih disukai
Fisiologis	Hubungan antar pribadi	
	Gaji	Dibutuhkan adanya hukuman
	Kondisi kerja	

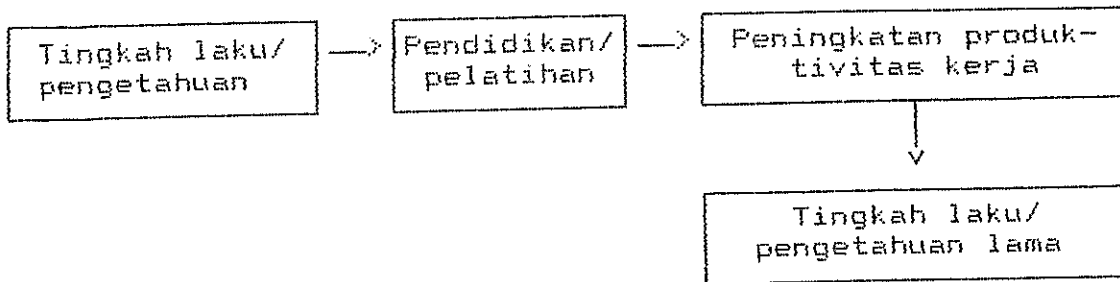
Pimpinan organisasi perusahaan harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan. Mewujudkan kemampuan dan kapasitas seseorang biasanya sulit terlaksana. Jika kebutuhan ini sedikitpun tidak terpenuhi pada diri individu, ada kemungkinan terjadinya perasaan tertekan, konflik batin, dan frustrasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi disiplin kerja, prestasi kerja, bahkan mengarah pada kondisi kerja. Untuk mengantisipasi keadaan tersebut karyawan perlu dibimbing dan diarahkan melalui DIKLAT sebagai langkah untuk membekali karyawan agar berwawasan dan berkeahlian ("skill"), sebagai Motivasi Positif dalam membangkitkan kondisi kerja karyawan, baik secara perorangan maupun secara keseluruhan.

H. HUBUNGAN ANTARA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KARYAWAN DENGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA

Efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan :

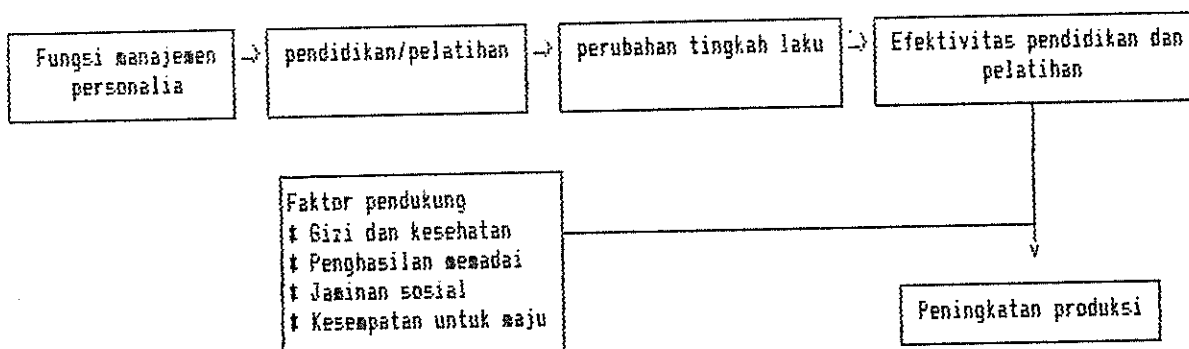
1. Pengetahuan karyawan
2. Keahlian karyawan
3. Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dengan adanya peningkatan pengetahuan, keahlian, dan wawasan, sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya, diharapkan pengetahuan yang didapat dari Pendidikan dan Pelatihan akan merubah tingkah laku, guna mendapatkan Produktivitas-kerja yang tinggi.



Guna meningkatkan Produktivitas-kerja karyawan setelah mendapatkan Pendidikan dan Pelatihan, tindak lanjut perusahaan untuk mendapatkan hasil Pendidikan dan Pelatihan perlu memperhatikan keadaan Sizi, dan Kesehatan, Penghasilan, Jaminan-sosial, serta Kesempatan untuk maju. Tanpa kesemuanya ini perusahaan jangan terlalu berharap akan terjadi peningkatan Produktivitas.

Untuk lebih jelasnya hubungan Pendidikan dan Pelatihan guna Produktivitas tenaga-kerja, harus didukung berbagai faktor. Mengacu pada faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas tenaga-kerja, yang telah dijelaskan Penulis pada Sub-Bab sebelumnya, berikut ini adalah gambaran hubungan antara Pendidikan dan Pelatihan dengan Produktivitas.



Pendidikan dan Pelatihan secara konsepsional maupun pelaksanaannya sangat berbeda, walaupun tujuannya dilaksanakan program ini adalah sama, yaitu meningkatkan kemampuan guna mendapatkan Produktivitas yang meningkat.

