

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang penting bagi perusahaan karena sumber daya manusia salah satu kunci bagi penggerak seluruh kegiatan organisasi maupun perusahaan.

Untuk mewujudkan tujuan organisasi, manajer akan menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Dari seluruh sumber daya yang dimiliki yang terpenting adalah sumber daya manusia yang profesional, maka tujuan organisasi dapat dengan mudah diwujudkan.

Ada beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia yang diberikan oleh para ahli manajemen antara lain :

Menurut T. Hani Handoko (1995:4) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan- tujuan individu maupun organisasi.

**Malayu S.P Hasibuan (1995:10)** mengemukakan bahwa

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.

**Keith Davis and William B. Werther Jr. (1993:8) :**

*The purpose human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in ways that are strategically, ethically and socially responsible.*

Dalam bahasa Indonesia artinya adalah "Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki sumbangan produktif dari karyawan kepada perusahaan atau organisasi secara strategis layak dan bertanggung jawab secara sosial".

Menurut **Henry Simamora (1995:6)** definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pembebanan, balas jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi kelompok kerja.

Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang mengatur perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia yang ada di perusahaan melalui berbagai fungsi operasional dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Soekidjo Rotoadmodjo (1992:111-114) dibagi menjadi dua, yaitu :

### a. Fungsi Manajerial :

#### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran dan tujuan organisasi. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan pada masing-masing orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan yang baik haruslah didukung oleh data yang relevan, yang nantinya dianalisis untuk dipergunakan sebagai dasar perencanaan yang dilakukan. Idealnya organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan.

#### 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menerapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam struktur organisasi, oleh karena itu

manajer personalia harus menyusun suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor- faktor fisik.

### 3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan usaha yang berkaitan terhadap segala sesuatu agar seluruh anggota organisasi dapat melaksanakan tugas dan dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan, para karyawan diarahkan untuk bekerja sama antara sesama karyawan dan membantu mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut seorang manajer perlu mengambil tindakan – tindakan seperti melalui kepemimpinan pemerintah, komunikasi, nasihat, dan lain - lain supaya dapat menggerakkan karyawan untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab.

### 4) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah suatu tindakan atasan dalam bentuk penilaian serta koreksi yang ditujukan kepada bawahannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Tindakan dilakukan agar pelaksanaan suatu pekerjaan tidak menyimpang dari sasaran. Bila dalam suatu

pengendalian ditemukan suatu penyimpangan, maka dapat secepatnya diambil tindakan perbaikan yang dianggap perlu.

**b. Fungsi Operasional :**

**1) Pengadaan (*Procurement*)**

Fungsi ini menitikberatkan pada kebutuhan terhadap karyawan yang menyangkut mutu maupun jumlah yang dibutuhkan. Pelaksanaannya dimulai dari seleksi pelamar sampai menetapkan yang di terima . Fungsi ini mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan efektifitas perusahaan.

**2) Pengembangan (*Development*)**

Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di suatu perusahaan melalui program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan sesuai dengan kebutuhan. Pengembangan ini sangat berguna terhadap produktivitas dan efisiensi tenaga kerja.

### 3) Kompensasi (*Compensaticn*)

Fungsi ini merupakan salah satu fungsi untuk memberikan imbalan atas jasa tenaga kerja dalam menyumbangkan prestasinya dalam mencapai tujuan organisasi, fungsi ini sangat penting karena dapat merangsang produktivitas kerja para karyawan.

### 4) Integrasi (*Integration*)

Fungsi integrasi adalah seluruh aktivitas untuk memahami motif dan sifat-sifat karyawan, sekaligus mengetahui kebutuhan mereka agar dapat mengadakan penyesuaian antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan sehingga mereka terdorong untuk lebih produktif.

### 5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi pemeliharaan adalah suatu kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi memelihara semangat, ketrampilan, prestasi kerja maupun loyalitas kerja yang nyaman dan harmonis, agar keselamatan dan kesehatan karyawan dapat terus terpelihara dengan baik.

## 6) Pemutusan Hubungan Kerja ( *Separation* )

Fungsi ini adalah untuk memutuskan hubungan kerja karyawan dengan organisasi dan mengembalikannya kepada masyarakat. Organisasi bertanggung jawab terhadap proses pelepasan tersebut, sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

## B. Tunjangan Karyawan

### 1. Pengertian Tunjangan karyawan

Kompensasi merupakan salah satu dari fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yang memberikan imbalan atas jasa tenaga kerja dalam menyumbangkan prestasinya agar dapat merangsang produktivitas kerja karyawan yang bertujuan mempertahankan dan menciptakan loyalitas karyawan yang lebih besar serta menghasilkan produktivitas yang tinggi untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Salah satu bagian dari kompensasi adalah kompensasi pelengkap yang mempunyai bermacam – macam nama seperti “program kesejahteraan karyawan”, “tunjangan karyawan”, atau “benefit karyawan”, pada tulisan ini penulis menggunakan istilah tunjangan.

Adapun pengertian Tunjangan dari berbagai para ahli, yaitu :

Menurut **Robert L. Mathis** dan **John H. Jackson (2002:203)**, menyatakan : " Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotannya di perusahaan".

Menurut **Gary Dessler (1997:174)**, menyatakan :

Tunjangan adalah pembayaran keuangan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan; bisa mencakup misalnya, asuransi jiwa dan kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

Menurut **Andrew F. Sikula (1995:202)** mengemukakan bahwa :

*"Indirect compensations are reimbursements received by employees in form other than direct wages or salary".*

(Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung).

*"A benefit would be company program such as pension holiday pay, health, severance pay. A service would be things like a company car, atheletic field, christmas party, etc."*

(Tunjangan meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan. Sedangkan service adalah berupa fisiknya/bendanya seperti mobil dinas, fasilitas olah raga, memperingati hari besar dan sebagainya.)

Menurut Dale Yoder ( 1995:203 ), menyatakan :

*Benefits may be regarded as the more tangible financial contributions to employees. Special payment to those who are ill, contribution to employees saving, distribution of stock, insurance, hospitalization, and private pensions for example.*

(Tunjangan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit dan pensiun).

Jadi tunjangan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan, bertujuan antara lain untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan, agar produktivitas kerjanya meningkat.

Secara ringkas sebab-sebab makin berkembangnya program tunjangan diutarakan oleh Heidjrachman Ranupandojo – Suad Husnan (1993:268) adalah sebagai berikut :

1. Perubahan didalam sikap para karyawan, yang disebabkan terutama oleh makin meningkatnya taraf pendidikan mereka.
2. Permintaan dari organisasi buruh.
3. Permintaan dari pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk undang-undang atau peraturan-peraturan.

4. Persaingan yang semakin berat mengakibatkan para pengusaha berusaha untuk memberikan berbagai jaminan agar para karyawan tidak lari dari perusahaan.
5. Adanya pengawasan terhadap tinggi rendahnya tingkat upah, terutama dari perkumpulan para pengusaha untuk mencegah persaingan dalam pemberian upah. Hal ini akan mengakibatkan pengusaha tidak bisa begitu saja menaikkan tingkat upah, dan untuk mengatasinya kadang-kadang pengusaha memberikan kenaikan dalam bentuk program tunjangan karyawan.

Supaya program tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidaknya-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut, terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan. Menurut **Henry Simamora (2001: 665)**, prinsip-prinsip tersebut adalah :

1. Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata.
2. Tunjangan-tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.
3. Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan.

4. Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dari penyediaan jasa-jasa karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang terencana dengan baik.
5. Biaya tunjangan haruslah dapat dikalkulasi dan ketentuannya haruslah dibuat bagi pendanaan yang sehat.

Menurut **Heidjrachman Ranupandojo – Suad Husnan (1993:272)** manfaat yang diperoleh sebagai akibat diselenggarakannya tunjangan karyawan, antara lain :

1. Meningkatkan semangat kerja dan disiplin karyawan.
2. Terciptanya suasana kerja yang menyenangkan.
3. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah di dalam perusahaan.
4. Meningkatkan produktivitas.
5. Meningkatkan kualitas perputaran karyawan.
6. Mencegah timbulnya ketegangan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan.

## **2. Tujuan Pemberian Tunjangan Karyawan**

Dari Program kompensasi yang diberikan perusahaan berupa pengupahan dan program tunjangan karyawan, menurut **T. Hani Handoko (1985 :115)** perusahaan mempunyai suatu tujuan positif

dipandang dari perusahaan maupun dari karyawan. Tujuan itu adalah :

1. Memperoleh personalia yang *qualified*.

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif dan jaminan kesejahteraan yang ditawarkan diperlukan untuk para pelamar yang baik yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan karyawan yang ada.

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan dan balas jasa lainnya dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan.

Administrasi dan pengadaan program tunjangan berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan yang sangat penting diperhatikan dalam menentukan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan.

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman kesetiaan.

tanggung jawab baru dan perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya.

Suatu program kompensasi yang nasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada para karyawannya.

6. Memenuhi peraturan legal.

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Sedangkan tujuan pemberian tunjangan karyawan menurut **Malayu S.P Hasibuan (1995:204)**, antara lain :

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.

4. Menurunkan tingkat absensi dan *turn over* karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Dengan diadakannya program tunjangan karyawan diharapkan produktivitas kerja karyawan juga meningkat. Dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan ini akan menguntungkan baik pengusaha yaitu dalam segi kemampuan dan kedudukan kuat di pasar, maupun bagi karyawan yaitu dalam peningkatan upah dan tunjangan yang di terima.

### **3. Jenis- Jenis Tunjangan Karyawan.**

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (1990:276), jenis program tunjangan dibagi menjadi 3 jenis, yaitu :

1. Tunjangan dalam bentuk ekonomis, antara lain :

a. Pensiun

Yaitu memberikan sejumlah uang tertentu secara berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mereka bekerja dalam jangka waktu lama, atau setelah mencapai batas usia tertentu.

b. Asuransi

Program asuransi ini bisa berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan, disini perusahaan bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawan.

c. Pemberian Kredit

Pemberian kredit kepada karyawan, bisa pula oleh karyawan itu sendiri dengan mendirikan perkumpulan atau koperasi simpan pinjam.

2. Tunjangan dalam bentuk hiburan diantaranya :

a. Kegiatan Olah raga

Dimaksudkan untuk sekedar memelihara keselamatan atau untuk mengejar prestasi.

b. Kegiatan Sosial.

Misalnya melakukan darma wisata ataupun membentuk kelompok – kelompok khusus seperti drama, musik dan sebagainya.

3. Tunjangan dalam bentuk fasilitas seperti :

a. Penyediaan Kafetaria

Dimaksudkan untuk mempermudah para karyawan yang ingin makan dan tidak sempat pulang.

b. Perumahan

Perusahaan menyediakan perumahan dinas dan asrama atau hanya memberikan tunjangan perumahan.

c. Fasilitas Kesehatan

Pemberian fasilitas ini bisa berbentuk poliklinik atau memberikan ganti rugi bagi karyawan yang berobat pada dokter yang ditunjuk oleh perusahaan.

d. Fasilitas Pembelian

Seperti penyediaan toko di perusahaan dimana karyawan dapat memenuhi berbagai barang dengan harga yang rendah.

e. Fasilitas Pendidikan.

Fasilitas ini disediakan dengan maksud membantu karyawan yang ingin meningkatkan pengetahuannya.

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tunjangan Karyawan

Adapun faktor-faktor yang perlu di pertimbangkan dalam pemberian tunjangan atau kompensasi tambahan, seperti di jelaskan oleh **T. Hani Handoko (1985:116)** adalah sebagai berikut:

##### 1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi, karena desakan kondisi pasar, atau kelangkaan atas jenis pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan tinggi cenderung untuk meningkatkan upah dan fasilitas yang diterima.

##### 2. Serikat pekerja.

Lemah atau kuatnya serikat pekerja mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat serikat pekerja berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam tingkat penetapan upah mereka.

##### 3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh, tanpa hal ini perusahaan tidak akan bisa bersaing. Oleh karena itu perusahaan juga merasakan bahwa karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu

mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas atau kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

4. Kesiediaan untuk membayar.

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi, secara adil dan layak. Sehingga besarnya kompensasi yang dibayarkan oleh setiap perusahaan berbeda-beda, tergantung dari besarnya pendapatan laba yang diterima perusahaan.

5. Kemampuan untuk membayar.

Realisasi pemberian kompensasi tergantung juga pada kemampuan membayar perusahaan seperti telah disebutkan diatas, kemampuan membayar tergantung pada laba yang diraih, juga dipengaruhi oleh prestasi kerja karyawan tersebut.

6. Berbagai kebijakan pengupahan dan penggajian.

Hampir di semua organisasi mempengaruhi kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat buruh. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan bonus di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan lain mungkin

juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

#### 7. Kendala-kendala pemerintah.

Tekanan- tekanan ekstern dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi di perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

### C. Produktivitas

#### 1. Pengertian Produktivitas

Berdasarkan laporan Dewan Produktivitas Nasional RI 1983, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas Jakarta mengemukakan pengertian baku produktivitas adalah sebagai berikut :

- a. Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

- b. Secara umum, produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.
- c. Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan 'produksi' menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara pencapaian produksi tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap ataupun menurun.
- d. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk :
- 1). Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama.
  - 2) Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang.
  - 3) Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.
- e. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, meskipun alat produksi dan teknologi pada hakikatnya merupakan hasil karya manusia.

- f. Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.
- g. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya ( pendidikan , ketrampilan, disiplin, etika kerja, motivasi, tingkat penghasilan, dan lain-lain )
- h. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan pembauran pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat.

Adapun pengertian-pengertian produktivitas menurut beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Bambang Kussriyanto (1993:12) produktivitas adalah "Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu ".

Sedangkan menurut Muchdarsyah Sinungan (1995:12) adalah "Produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut".

Menurut John W. Hendrick (1990 : 281 ) mengemukakan bahwa : "Produktivitas adalah hubungan antara kegiatan ( out-put ) yang berupa barang atau jasa dengan masukan ( input ) berupa sumber daya yang biasanya dinyatakan dengan perbandingan out-put dan input. "

Dari pengertian produktivitas diatas dapat dijelaskan bahwa produktivitas adalah merupakan pengolahan masukan (input) secara efisien sehingga menghasilkan keluaran (output) yang optimal.

## 2. Pengukuran Produktivitas

Menurut Roger G. Schroeder ( 1995:272 ), pengukuran produktivitas kerja merupakan suatu alat manajemen yang penting dalam perusahaan. Berikut ini dijelaskan beberapa indikator didalam mengukur produktivitas kerja karyawan, untuk lebih jelasnya akan diuraikan di bawah ini :

### a. Prestasi Kerja Karyawan.

Apabila prestasi kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat, maka hal ini berarti metode yang dikembangkan cukup baik. Tetapi bila prestasi kerjanya tetap berarti metode

pengembangan yang dilakukan kurang baik, maka perlu diadakan perbaikan.

b. Kedisiplinan Karyawan.

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan lebih baik, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode yang diterapkan kurang baik.

c. Absensi Karyawan.

Jika absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun, maka metode pengembangan diterapkan dengan baik.

d. Prakarsa Karyawan.

Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.

e. Kepemimpinan dan Keputusan Manajer.

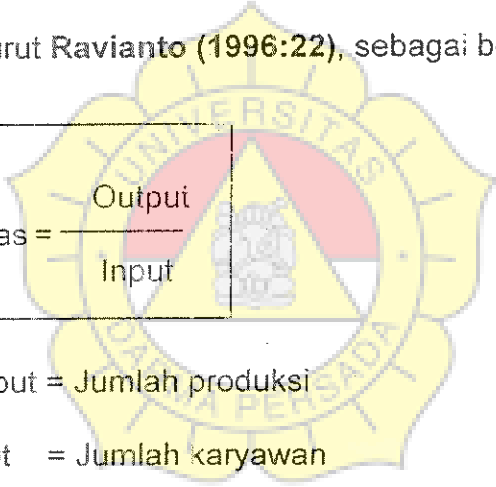
Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang diterapkan oleh manajer setelah mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar dan ketegangan berkurang serta kepuasan kerja

karyawan meningkat. Jika hal di atas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik.

f. Tingkat Kerja sama.

Tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerjasama, maka metode pengembangan yang diterapkan itu kurang baik.

Adapun rumusan untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja tersebut menurut Ravianto (1996:22), sebagai berikut :



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

Ket : Output = Jumlah produksi

Input = Jumlah karyawan

### 3. Unsur Produktivitas

Summanth (1985:5) menyatakan bahwa unsur produktivitas adalah terdiri dari tiga unsur pokok, yaitu :

- a. Efisiensi, yaitu produktivitas adalah sebagai rasio output / input dan merupakan ukuran efisiensi pemakaian sumber daya, dan efisiensi adalah berorientasi pada masukan.

- b. Keefektifan, adalah ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai, baik dalam bentuk jumlah maupun waktu, dan makin besar persentasi target makin tinggi pula tingkat keefektifannya, dan konsep ini berorientasi pada keluaran.
- c. Mutu, yaitu produktivitas adalah merupakan ukuran mutu, sebab mutu masukan yang dibarengi dengan mutu proses akan mengakibatkan mutu keluaran, dan keluaran yang bermutu akan meningkatkan rasio output/input, berarti dapat meningkatkan daya saing dan produktivitas.

