

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000 : 9) Manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

Sedangkan 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.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen yang pembahasannya lebih memfokuskan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal serta mengatur tenaga kerja sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000 : 21) Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian

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

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi : kehadiran, kedisiplinan, prilaku, kerja sama, pelaksanaan kerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang, atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

B. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja dan Prestasi Kerja

Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:87) Penilaian Prestasi Kerja adalah “Menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas

yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkkan.”

Menurut **John Soeprihanto (1996:7)** Penilaian Prestasi Kerja adalah “Suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.”

Menurut **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67)** Penilaian Prestasi Kerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Adapun pengertian prestasi kerja dapat diketahui dari beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut **Agus Dharma (1991:1)** Prestasi kerja adalah “Sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2000:94)** Prestasi kerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Menurut **John Soeprihanto (1996:7)** Prestasi Kerja adalah “Hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, mengenai standard, target atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut diatas, maka dapat tergambar arti dari prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja yang baik merupakan cerminan produktivitas yang ingin dicapai oleh perusahaan atas kerja karyawan, karena karyawan merupakan bagian dari proses pencapaian produktivitas.

Dikatakan sebagai salah satu faktor produktivitas karena prestasi kerja karyawan merupakan perbandingan antara hasil kerja karyawan yang berupa barang maupun jasa dengan investasi-investasi yang telah diberikan kepada karyawan melalui fungsi-fungsi manajemennya, seperti perekrutan, seleksi, pendelegasian jabatan, pemberian kompensasi, pengembangan karyawan dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya.

Prestasi kerja merupakan bagian dari faktor produktivitas yang ingin dicapai melalui fungsi personalianya semakin baik prestasi kerja karyawan berarti semakin tinggi pula produktivitas kerjanya.

1. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia untuk mengetahui dan menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Prestasi tersebut sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu. Oleh karena itu informasi secara rutin tentang prestasi kerja seorang karyawan sangat penting untuk turut serta menentukan kebijaksanaan di bidang personalia.

Menurut **John Soeprihanto (1996:8)** tujuan penilaian prestasi kerja secara terperinci adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- b. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang karirnya atau perencanaan karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- c. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

- d. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
- e. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
- f. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

Sedangkan manfaat penilaian prestasi kerja menurut **Soekidjo Notoatmodjo (1998:133)** dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut :

- a. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

- b. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi

Hasil penilain prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik, dan demosi untuk karyawan yang berprestasi kurang baik.

f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

g. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen seleksi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang

sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2. Syarat-Syarat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut **John Soeprihanto (1996:9)** dalam melaksanakan pengukuran terhadap prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Disebutkan bahwa syarat-syarat dari sistem penilaian adalah *relevance*, *acceptability*, *reliability*, *sensitivity*, *practicality*.

- a. *Relevance* (relevan) berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.
- b. *Acceptability* (dapat diterima) berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- c. *Reliability* (dapat dipercaya) berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil), reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain waktu dan frekuensi penilaian. Dalam hubungannya dengan sistem penilaian, disebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai

atau lebih terhadap karyawan yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama.

- d. *Sensitivity* (peka) berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil atau sukses. cukup ataupun gagal telah dilakukan oleh seorang karyawan. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dari karyawan yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi maka dalam suatu organisasi semua karyawan akan mencapai tingkatan yang sama dan semua tujuan penilaian prestasi kerja di atas tidak akan tercapai.
- e. *Practicality* (praktis) berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas para karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan sistem penilaian prestasi kerja sebaiknya *relevant* (relevan), *acceptable* (dapat diterima), *reliable* (dapat dipercaya), *sensitive* (peka), dan *practical* (praktis). Setelah sistem penilaian ditentukan, maka sebaliknya harus ditentukan pula kriteria keberhasilan suatu pekerjaan yang meliputi : kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan.

Selanjutnya berdasarkan sistem penilaian tersebut dilakukan pengukuran dan perbandingan terhadap informasi yang telah diperoleh dari setiap karyawan selama periode tertentu.

3. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (1998: 136) metode penilaian prestasi kerja karyawan pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 macam, yakni metode penilaian berorientasi masa lalu dan metode penilaian berorientasi masa depan.

a. Metode Penilaian Berorientasi masa lalu

Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu, artinya prestasi kerja seorang karyawan dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama itu.

Teknik yang sering dipakai dan yang mempunyai orientasi masa lalu mencakup :

1) *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode yang paling tua dan banyak digunakan. Metode ini memerlukan penilai untuk memberikan suatu evaluasi yang subjektif mengenai penampilan individu pada skala dari rendah sampai tinggi. Penilai memberikan tanda pada skala yang sudah ada dengan cara membandingkan antara hasil

pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan pembedaan penilai yang bersangkutan.

2) *Checklist*

Dalam metode *checklist* penilai hanya memilih pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan yang dinilai. Cara ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja yang akurat. Apabila pernyataan-pernyataan dalam instrumen penilaian itu disusun secara cermat dan diuji terlebih dahulu tentang validitas dan reliabilitasnya.

Penilaian secara *checklist* ini juga dapat dikuantifikasikan, apabila pernyataan-pernyataan itu sebelumnya diberi nilai yang mencerminkan bobotnya. Metode ini mudah digunakan dan mudah mengadministrasikan, dan sangat ekonomis.

3) *Critical Incident Method* (Metode Peristiwa Kritis)

Metode ini mengarahkan pembuat perbandingan untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan tingkah laku karyawan baik dan buruk dihubungkan dengan cara kerja mereka. Pernyataan tersebut disebut kejadian-kejadian kritis. Kejadian ini biasanya dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi untuk masing - masing pekerja bawahan. Metode kejadian kritis sangat berguna

dalam memberi karyawan umpan balik tentang keterkaitan pekerjaan.

4) *Field Review Method* (Metode Peninjauan Lapangan)

Dalam metode ini, seorang wakil yang ahli dari departemen personalia ke lapangan dan membantu supervisor mengenal informasi khusus tentang prestasi kerja karyawan.

5) *Performance Tests Observations*

Metode ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang akan dinilai. Karena apa yang ditanyakan (tes) dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, maka tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, metode ini termasuk tidak langsung.

6) *Group Evaluation Method*

Metode ini untuk memutuskan kenaikan kompensasi, menaikkan pangkat atau jabatan dan mengatur pemberian penghargaan lainnya. Karena metode ini menghasilkan rangking dari yang terbaik sampai yang terburuk.

b. Metode Berorientasi pada masa depan

Metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi masa depan, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penempatan

sasaran prestasi kerja pada masa yang akan datang. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain :

1) Penilaian diri (*Self Appraisals*)

Metode penilaian ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk pengembangan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi.

2) Penilaian psikologis

Metode dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes-tes psikologis terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan. Dari hasil ini akan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Evaluasi ini relevan untuk keputusan-keputusan penempatan atau pemindahan tugas dilingkungan organisasi.

3) Pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Management By Objective adalah sebuah program manajemen yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya, yang dapat dilakukan melalui prosedur : atasan menginformasikan tujuan

yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih atas, dan tentunya dengan tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut. Kemudian, setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dirundingkan dengan atasan dalam periode waktu tertentu, berikut tantangan-tantangan yang akan dihadapi dan bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut. Dalam proses pencapaian tujuan, atasan dapat membantu dalam bentuk memberi umpan balik. Pada akhir periode yang ditentukan, atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian tujuan tersebut.

4) Teknik pusat penilaian

Didalam suatu organisasi yang sudah maju, terdapat suatu pusat penilaian karyawan. Pusat ini mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai karyawannya. Hasil penilaian pusat ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen dimasa yang akan datang.

4. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:88) ruang lingkup penilaian prestasi mencakup dalam *what, why, where, when, who*, dan *how* atau sering disingkat dengan 5W + 1H.

a. *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.

b. *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena :

- 1) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
- 2) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personil bersangkutan.
- 3) Untuk memelihara potensi kerja.
- 4) Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.
- 5) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
- 6) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

c. *Where* (dimana) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.

- 1) Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
- 2) Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.

d. *When* (kapan) penilaian dilakukan

Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.

- 1) Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik.
- 2) Informal : penilaian yang dilakukan terus-menerus.

e. *Who* (siapa) yang akan dinilai

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. yang menilai atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan.

f. *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67) faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah Faktor Kemampuan (*ability*) dan Faktor Motivasi (*motivation*).

a. Faktor Kemampuan

Secara Psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia lebih mudah mencapai

prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*The Right Man in The Right place, The Right Man on The Right Job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2004:67)** sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai "MODAL dan KREATIF".

Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan Kreatif singkatan dari K= Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis

sistematik, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, dan P = Pikiran luas. Dengan demikian, karyawan tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematik, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

C. Pengertian Produktivitas

Menurut **Kisdarto Atmosoeparto (2000:1)** Produktivitas adalah “Perbandingan antara keluaran (output) yang dicapai dengan masukan (input) yang diberikan.”

Menurut **Roger G. Schroeder (1995:259)** Produktivitas didefinisikan sebagai “Hubungan antara masukan dan keluaran suatu sistem produksi.”

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2000:94)** Produktivitas adalah “Perbandingan antara output dengan input, dimana output-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.”

Menurut **Muchdarsyah Sinungan (1997 : 1)** “Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok adalah lebih baik dari hari ini.”

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara barang-barang atau jasa dengan masukan yang sebenarnya. Misalnya saja, produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau output : input.

Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai.

Produktivitas diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam produksi barang-barang atau jasa-jasa. Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.

Produktivitas juga diartikan sebagai :

- 1 Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil.
- 2 Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan (unit) umum.

a. Pengukuran Produktivitas

Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa mendorong efisiensi produksi. Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas terlihat pada penempatan perusahaan yang tetap seperti dalam menentukan target atau sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah-masalah yang saling berkaitan. Informasi produktivitas dalam bentuk trend di masa lalu, pelaksanaan dan proyeksi, memberikan petunjuk-petunjuk pada semua tingkatan

manajemen dalam memberikan pedoman dan mengendalikan permasalahan perusahaan.

b. Metode-Metode Pokok Pengukuran Produktivitas

Menurut Muchdarsyah Sinungan (1997:23) secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda:

- 1) Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- 2) Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangantugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
- 3) Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran atau tujuan.

c. **Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas**

Menurut Roger G. Shroeder (1995:272) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah sebagai berikut :

1) Faktor Luar

Faktor luar boleh jadi mempengaruhi baik volume masukan maupun kelangkaan masukan. Faktor luar dapat begitu kuat sehingga membuat tidak berarti langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Secara umum hal ini tidak benar. perusahaan dapat berbuat banyak untuk meningkatkan produktivitas walaupun ada kendala- kendala luar. Termasuk peraturan pemerintah persaingan dari perusahaan lain, permintaan konsumen adalah diluar kendali perusahaan.

2) Produk

Adalah suatu faktor yang kuat untuk mempengaruhi produktivitas. Umumnya riset dan pengembangan diakui sering mengeluarkan teknologi produk baru yang meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, terlalu banyak inovasi produk mungkin dapat menurunkan inovasi proses dan menyebabkan penurunan produktivitas. Keanekaragaman produk dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan penjualan. Tetapi

keanekaragaman dapat juga menurunkan produktivitas karena proses yang tidak terpusat dan perkembangan operasi yang lemah.

3) Proses

Jika tipe proses tidak cocok dengan produk dan pasar, maka ketidakefisienan akan timbul. Dalam proses tertentu, ada banyak cara untuk mengorganisasikan aliran informasi, bahan baku, dan konsumen. Aliran aliran ini dapat ditingkatkan melalui tata letak yang lebih baik atau analisis aliran proses, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas.

4) Kapasitas dan persediaan

Dalam jangka pendek, kelebihan kapasitas sering menjadi suatu faktor yang memberikan andil terhadap rasio produktivitas yang buruk. Persediaan dapat menjadi perusak atau penolong terhadap produktivitas perusahaan. Terlalu kecil persediaan akan menyebabkan kehilangan penjualan, berkurangnya volume, dan akhirnya penurunan produktivitas. Terlalu banyak persediaan akan mengakibatkan biaya modal lebih tinggi dan produktivitas rendah.

5) Tenaga kerja

Pada umumnya, tenaga kerja dihubungkan dengan sebagian besar subfaktor seperti : seleksi dan penempatan, pelatihan, rancangan pekerjaan, prestasi kerja, sasaran, struktur organisasi, dan serikat

buruh. Manajemen sumber daya manusia pada operasi harus dipandang sebagai tugas terpadu yang dimulai dengan seleksi dan penempatan pekerja, kemudian diteruskan dengan pemberian motivasi bagi pekerja, pengukuran hasil serta pemberian penghargaan terhadap prestasi kerja. Sumber daya ini dapat dibuat produktif melalui pelatihan dalam konteks organisasi. Konteks organisasi itu sendiri dapat diubah melalui rancangan pekerjaan, penyeliaan, atau hubungan kewenangan. Akhirnya, penghargaan dan sasaran dapat digunakan untuk memotivasi tenaga kerja dalam konteks organisasi tertentu dan dalam tingkat pelatihan yang tersedia.

6) Mutu

Mutu yang buruk penyebabnya produktivitas rendah. Pencegahan kesalahan dan melakukan pekerjaan secara benar sejak pertama kali adalah perangsang paling tepat bagi peningkatan mutu maupun produktivitas.