

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. ARTI DAN FUNGSI TRAINING

Untuk membahas masalah *training*, sebelumnya hendaklah benar-benar mengetahui apa arti dan fungsi dari *training*. Untuk itu Penulis kutipkan pengertian atau definisi dari beberapa ahli pelatihan dan pengembangan, yang tentunya mempunyai fungsi yang sangat baik untuk karyawan dalam usaha menunjang kualitasnya dalam melaksanakan tugas. Lebih lanjut *training* membantu mereka untuk menghindarkan diri dari keusangan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, dengan lebih baik.

Untuk memahami pengertian *training* diperlukan suatu perumusan yang jelas. Diantara para ahli belum ada kesepakatan yang sama mengenai istilah pelatihan. Disini akan dijelaskan masing-masing perumusan Latihan terjemahan dari bahasa Inggris (*Training*). Drs. T. Hani Handoko mengemukakan tentang pengertian latihan :

Latihan yaitu untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin latihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang. 1)

---

1) T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta, 1985, hal. 75.

Latihan atau pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan serta penguasaan dalam berbagai keterampilan. Latihan juga harus menimbulkan perubahan dalam pekerjaan, sikap dan pengetahuan karyawan yang diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Tanpa pengikutsertaan dari karyawan sangat kecil kemungkinannya bahwa perubahan itu akan terjadi. Perubahan-perubahan sosial dan teknologi juga menjadi tantangan bagi departemen yang efektif. Sebagai contoh, mesin Komputer otomatis akan memaksa perubahan dalam pelaksanaannya. Dalam Hal ini peranan pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Drs. Heidjrachman Ranupandoyo dan Drs. Suad Husnan MBA :

Latihan adalah suatu kegiatan memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktifitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. 2)

Pendapat lain menurut Dale Yoder :

Training means to educate some what. Narrowly, mainly by instruction, drill and discipline. It is regarded as applying principlaty to the improvement of skill and hence learning how to perform specific task. 3)

---

2) Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, Manajemen Personalia, edisi revisi, BPFE Yogyakarta, hal. 70.

3) Dale Yoder, Personel Management and Industries Relation, Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ. 1962, page 386.

yang menurut Penulis artinya yaitu melatih atau mendidik dalam arti sempit terutama dengan instruksi, tugas dan disiplin.

Pelatihan adalah merupakan suatu tindakan untuk meningkatkan kecakapan. oleh sebab itu diperlukan untuk mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas tertentu.

Menurut Edwin.B.Flippo :

"Training is the act of increasing the knowledge and skill of employee for doing a particular job". 4)

menurut Penulis artinya Pelatihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seseorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.

Dari semua pendapat di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pelatihan atau *training* adalah proses belajar mengajar yang pelaksanaannya menggunakan teknik dan cara-cara tertentu yang mana kegiatan ini untuk meningkatkan kemampuan, kecakapan, ketrampilan kepada seseorang atau kelompok. Dan hendaknya kegiatan ini berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk meningkatkan karier dan penilaian prestasi, sehingga bisa meningkatkan produktivitas dan posisi jabatan (promosi).

---

4) Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, Mc Graw Hill Book Company, Inc, New York, 1961, Page. 226.

*On the job training* bagi karyawan adalah suatu usaha perusahaan dalam mengembangkan karyawannya baik karyawan lama, khususnya karyawan baru, Karena Manajemen ingin menyiapkan karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Walaupun para karyawan yang baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Dengan demikian mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu. Begitu pula karyawan lama yang telah berpengalaman, mungkin mereka perlu mengikuti program pelatihan dan pendidikan untuk menambah ketrampilan serta mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau buruk, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja.

Pelatihan atau *training* sangat bermanfaat untuk karier jangka panjang, membantu untuk mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

## B. JENIS-JENIS TRAINING

Agar pelaksanaan tugas dapat terlaksana dengan tertib dan mantap, diperlukan karyawan yang mampu mendorong, menggerakkan serta mengarahkan usaha-usaha ke arah yang telah ditetapkan. Salah satu usaha agar karyawan mampu melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagaimana

diharapkan ialah peningkatan mutu karyawan melalui *on the job training* dari segenap tingkatan.

Karyawan yang akan menduduki jabatan mulai dari eselon terendah sampai eselon tertinggi perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan tugas jabatan masing-masing, sehingga para pejabat yang menduduki jabatan yang setingkat diharapkan telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang setingkat pula. Untuk itu setiap karyawan yang akan menduduki suatu jabatan diharuskan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diperuntukkan bagi jabatan yang akan dipangkunya.

Menurut fungsi dan tujuannya pelatihan dapat dibedakan dalam :

1. Latihan orientasi (Induksi training)
2. Latihan pimpinan (Supervisory training)
3. Latihan magang (apprentice training)
4. Latihan administrasi (administration training)
5. Latihan metode perkantoran (office method training)
6. Latihan ditempat kerja (on the job training)
7. Latihan penyegaran (refreshes training)
8. Latihan melalui surat menyurat (corespondance training)
9. Latihan ditempat kerja tiruan (vestibule training)
10. Intership training.
11. Latihan instruktur (instructor training) 5)

---

5) Drs. Wursanto IG. Dasar-dasar Manajemen Personalia, Penerbit Pustaka Dian, Jakarta 1985, hal. 116-120.

ad 1. Latihan orientasi atau induksi

Latihan ini dititikberatkan untuk memberikan gambaran, pandangan mengenai susunan, bentuk, dasar-dasar hukum, hubungan-hubungan kerja suatu organisasi sehingga dengan latihan ini seorang karyawan atau calon karyawan dapat menyesuaikan diri dan mengikuti kegiatan-kegiatan di tempat-tempat kerja.

ad 2. Latihan Pimpinan (*Supervisory training*)

Latihan ini ditujukan untuk membantu para Kepala atau Pimpinan (*Supervisor*) dalam menggerakkan, memimpin, membimbing cara-cara kerja para bawahan. Dalam pelatihan ini para peserta mendapat tugas untuk menjadi seorang Instruktur yang melatih kerja para bawahan, dan dalam melatih itu para peserta latihan diawasi serta dinilai. *Supervisory Training Within Industry (TWI)* atau latihan dalam industri.

*Training Within Industri* ini meliputi 3-J yaitu :

a. *Job Instruction*

Latihan mengenai proses pemberian instruksi-instruksi kerja.

b. *Job Methods Training*

Latihan yang berhubungan dengan penyederhanaan kerja.

c. *Job Relation Training*

Latihan yang berhubungan dengan faktor manusia di dalam kerja setiap harinya.

ad 3. Latihan Magang (*Apprentice Training*)

Latihan magang adalah latihan yang diberikan untuk pekerjaan yang bersifat kejuruan/teknis, misalnya tukang bubut, tukang mesin, ahli listrik. Latihan magang dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

a. *Shop Practice*

Para karyawan diberikan instruksi langsung dengan mengadakan pengawasan yang teliti dan seksama, sebab pekerjaan-pekerjaan itu mengandung resiko yang sangat besar.

b. *Academic Instruction*

Para peserta pelatihan diberi pelajaran-pelajaran, instruksi-instruksi, dan teori-teori yang sifatnya ilmiah, seperti ilmu ukur, ilmu kimia dan teknik mesin.

ad 4. Latihan Administrasi (*Administrative Training*)

Dalam latihan administrasi para peserta latihan memperoleh pengetahuan dan teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan perkantoran. Di dalam latihan ini para peserta akan mengikuti praktek kerja administrasi, diskusi-diskusi, membuat

rencana-rencana kerja, dan membuat laporan-laporan periodik.

ad 5. Latihan Tentang Metode Perkantoran (*Office Methode Training*).

Latihan ini ditujukan untuk latihan-latihan cara menjalankan kegiatan atau pekerjaan terutama pekerjaan kesekretariatan dan ketatalaksanaan yang sering disebut dengan istilah *Secretarial and Clerical*.

Di dalam pelatihan ini diajarkan cara-cara menggunakan dan memelihara alat-alat kantor seperti mesin ketik, mesin hitung, mesin photo copy, mesin offset.

ad 6. Latihan Di Tempat Kerja (*On The Job Training*)

Latihan di tempat kerja ialah latihan pada tempat kerja yang sebenarnya. Latihan ini melatih para karyawan menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang lebih efisien, pada tempat kerja sebenarnya.

ad 7. Latihan Penyegaran (*Refreshes Training*)

Latihan penyegaran ialah latihan yang ditujukan kepada para karyawan yang ingin mendapatkan formasi dalam pekerjaan yang sudah dimiliki sebelumnya.

ad 8. Latihan Melalui Surat Menyurat (*Corespondence Training*)

Latihan melalui surat menyurat adalah latihan yang

dilaksanakan secara tertulis mengingat kurangnya fasilitas-fasilitas latihan.

ad 9. Latihan Tempat Kerja Tiruan (*Vestibule Training*)

Latihan ini diberikan pada tempat-tempat atau dengan alat-alat biasa yang membawa resiko atau bahaya. Dengan latihan ini para pekerja dapat diharapkan lebih banyak menguasai tehnik-tehnik kerja yang baik.

ad 10. *Intership Training*

Intership training ialah latihan yang dilaksanakan dengan tujuan memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja kepada para karyawan dengan maksud untuk mencapai suatu tambahan pengetahuan serta untuk mengetahui teori-teori atau prinsip-prinsip dan praktek-praktek kerja lain yang baik.

ad 11. Latihan Instruktur (*Instructor Training*)

Latihan instruktur adalah latihan bagi para pelatih/ instruktur untuk mempertinggi mutu dan sekaligus memelihara mutu instruktur. Dalam latihan ini para peserta latihan mendapat teori-teori tentang Ilmu Pendidikan, Ilmu Jiwa dan cara-cara Belajar yang dianggap baik.

### C. PENGERTIAN *ON THE JOB TRAINING*

Sumber daya manusia merupakan modal dasar perusahaan yang keterampilannya harus terus ditingkatkan sebab merupakan salah satu faktor penentu dalam usaha mencapai sukses bagi tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik apabila sumber daya manusia tersebut dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Untuk itu sumber daya manusia/karyawan perlu mendapat pelatihan.

Dalam skripsi ini Penulis hanya akan membahas *on the job training*. Dalam *on the job training*, peserta ditunjukkan kepada pekerjaannya langsung atau tempat kerja dalam bengkel. Para peserta diberi instruksi oleh seorang karyawan yang telah berpengalaman, seorang Instruktur khusus atau pengawasnya. *On the job training* yang efektif terutama tergantung kepada Pelatih-pelatih yang cakap.

*On the job training* ini bermaksud memberi kepada karyawan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan tertentu. Latihan ini berusaha mengisi celah antara kemampuan yang dapat diberikan oleh pekerja dan kemampuan yang diperlukan oleh pekerjaan. Pekerjaan dapat berupa pekerjaan sekarang atau pekerjaan untuk masa yang akan datang. Kadang-kadang pekerjaan itu tingkatannya lebih

tinggi dari pekerjaan karyawan yang sekarang, dengan kata lain, karyawan dipersiapkan untuk kenaikan jabatan.

*On the job training* menitikberatkan pada *on the job*, tetapi beberapa latihan sebagian diperoleh di luar perusahaan.

Menurut T. Hani Handoko program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja. Ada dua katagori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen, antara lain :

1. *On the job training* (metode praktis).
2. *Off the job training* :
  - a. Tehnik-tehnik presentasi informasi
  - b. Metode-metode simulasi.

Di dalam penyusunan skripsi ini Penulis hanya membahas *on the job training*.

Metode *on the job training* adalah metode latihan yang paling banyak digunakan karyawan dilatih langsung oleh seorang pelatih yang berpengalaman.

Berbagai macam tehnik yang biasa digunakan dalam praktek ini, adalah :

- a. Rotasi jabatan,
- b. Latihan instruksi pekerjaan,

- c. Magang,
- d. *Coaching*, dan
- e. Penugasan sementara. 6)

ad. a. Rotasi jabatan

Disini karyawan diberikan pengetahuan tentang bagian- bagian organisasi dan berbagai macam ketrampilan manajerial.

ad. b. Latihan Instruksi Pekerjaan

Dalam latihan diberikan petunjuk - petunjuk / latihan pengerjaan kepada para karyawan secara langsung terutama tentang cara pelaksanaan pekerjaan.

ad. c. Magang

Pendekatan dengan teknik ini dapat dikombinasikan dengan latihan *off the job*. Dilatih dengan program-program magang formal. Biasanya proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman.

ad. d. *Coaching*

Dalam *coaching* ini bimbingan atau pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja diambil dari atasan mereka. Berarti sebagai hubungan tutor dengan mahasiswa.

---

6). T.Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 1989. h.112

ad. e. Penugasan sementara

Dimaksudkan untuk menempatkan karyawan pada posisi manajerial dalam jangka waktu yang ditetapkan. Disini karyawan ikut dalam mengambil keputusan atau pemecahan masalah di dalam perusahaan.

#### D. PERENCANAAN ON THE JOB TRAINING

Sebelum melakukan suatu tugas, haruslah terlebih dahulu direncanakan hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas. Demikian juga dalam melaksanakan pelatihan *on the job training* bagi karyawan, terlebih dahulu harus direncanakan antara lain menetapkan orang atau karyawan yang akan diikuti-sertakan dalam pelatihan ini. Selain itu perlu juga direncanakan bentuk latihannya, siapa pengajarnya, dan di mana tempat pelatihan akan diselenggarakan. Hal ini perlu dianalisa untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang membantu dalam pelaksanaan pelatihan ini dan faktor mana yang dapat mempengaruhinya.

Analisa adalah suatu landasan untuk mengetahui menentukan dan kemudian melaksanakan hasil analisa itu. Di dalam menganalisa karyawan yang akan diikuti-sertakan dalam pelatihan itu tentunya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Menentukan orangnya

Untuk menentukan orang atau karyawan yang bagaimanakah

yang harus ikut dalam pelatihan tersebut. Pentingnya penentuan karyawan adalah agar mengetahui sifat, kepribadian, tingkah laku serta watak yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Jika ini semua sudah diketahui, tentunya akan ditentukan berapa jumlah karyawan yang akan diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan, sesuai dengan rencana jumlahnya, biayanya dan tempatnya.

## 2. Status Karyawan

Sebagaimana Penulis kemukakan bahwa analisa karyawan yang dapat dipakai atau diikutsertakan dalam pelatihan, perlu diketahui statusnya dengan maksud untuk menentukan waktu, anggaran dan tempat, karena hal ini selalu berkaitan.

Dalam menentukan karyawan yang ikut pendidikan harus dikelompokkan statusnya, yaitu : Karyawan lama, Karyawan baru, calon Karyawan dan Karyawan pembantu (honorar). Dari semua kelompok tersebut di atas diseleksi untuk memilih calon peserta yang akan mengikuti pelatihan.

Misalnya di dalam Perusahaan ada Formasi jabatan yang perlu diisi, karena sampai saat ini jabatan tersebut belum ada yang mendudukinya. Jabatan tersebut adalah jabatan Kepala Bagian Akuntansi dan Kepala Bagian Umum, dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Dari hasil seleksi maka diterima seorang karyawan bernama "X" sebagai Kepala Bagian Akuntansi dan "Y" sebagai Kepala Bagian Umum. Setelah setengah tahun mereka bekerja dan menjalani on the job training, perusahaan melaksanakan evaluasi, dan ternyata dari hasil evaluasi bahwa karyawan "X" mempunyai kelemahan yaitu kurang teliti akan tetapi mempunyai kelebihan dalam membuat konsep untuk dikirim ke luar dan dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya karyawan "Y" sebagai Kepala Bagian Umum, diketahui lemah dalam membuat konsep dan dalam mengambil keputusan, meskipun "Y" jauh lebih teliti dari "X".

Berdasarkan evaluasi ini, maka perusahaan memutasikan kedua pejabat tersebut dengan memindahkan "Y" sebagai Kepala Bagian Akuntansi dan "X" sebagai Kepala Bagian Umum.

Dari contoh di atas kita mengetahui bahwa "X" dan "Y" telah dimutasikan karena kelemahan-kelemahan yang dimilikinya yang diakibatkan oleh kurangnya pengalaman karena mereka adalah karyawan baru yang belum lama bekerja di Perusahaan tersebut. Karena itu "X" dan "Y" perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk jabatan berikutnya.

Dalam mengikut-sertakan karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, perusahaan dapat menetapkan

karakteristik atau ciri karyawan yang diperlukan serta jumlahnya masing-masing. Maka untuk selanjutnya perusahaan akan berusaha untuk memilih serta menetapkan karyawan yang akan diikuti-sertakan dalam pelatihan tersebut, baik kualitas maupun kuantitasnya.

Untuk dapat mengetahui karyawan yang tepat baik secara kualitas maupun kuantitas, diperlukan pengetahuan yang baik tentang Sumber Daya Manusia.

Ada 4 (empat) golongan karyawan yang dapat di ikutsertakan dalam *on the job training* yaitu sebagai berikut :

- a. Memanfaatkan karyawan yang sudah ada (karyawan lama)  
Perusahaan dalam memilih dan menetapkan karyawan yang akan mengikuti pelatihan, dapat memanfaatkan karyawan dari dalam perusahaan. Karyawan sedikit banyak sudah mengetahui tentang lingkungan perusahaan sehingga untuk mengikuti pelatihan tidak akan banyak mengalami kesukaran.

Kebaikan memanfaatkan karyawan dari dalam :

- 1). Loyalitas dari karyawan yang mengikuti latihan tersebut dapat lebih ditingkatkan.
- 2). Dapat menimbulkan persaingan sehat di antara para karyawan karena ada harapan untuk maju dan berkembang.
- 3). Efisiensi dari perusahaan dapat menjadi lebih

tinggi, sebab tidak perlu penambahan karyawan pada tingkat yang lebih bawah.

Kelemahan memanfaatkan karyawan dari dalam perusahaan :

- 1). Kemungkinan pelatihan yang diadakan dipaksakan, sebab karyawan yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan tersebut belum siap baik secara mental maupun kemampuannya, sehingga efektivitas dan efisiensi akan berkurang.
- 2). Apabila dilakukan secara mutlak, artinya pemanfaatan karyawan dari dalam dilakukan supaya mengikuti pelatihan, maka hal ini akan menghentikan arus ide-ide baru yang akan masuk ke dalam perusahaan. Padahal dengan masuknya ide-ide baru tersebut sangat penting bagi perusahaan, karena akan meningkatkan perkembangan perusahaan itu sendiri. Misalnya, bila suatu perguruan tinggi hanya mau mengikutsertakan pendidikan dan latihan tenaga-tenaga pengajar hanya dari alumninya sendiri, maka perguruan tinggi tersebut akan terhenti dari ide-ide baru, padahal perguruan tinggi tersebut masih baru.

b. Pemanfaatan karyawan baru

Karyawan baru adalah karyawan yang baru saja atau

belum lama diangkat menjadi karyawan atau setelah menjalani status sebagai calon karyawan pada suatu perusahaan.

Untuk meningkatkan kualitas dan mengembangkan profesionalisme karyawan dalam melaksanakan tugas, perlu diadakan pendidikan dan pelatihan mengenai tugas-tugas yang akan dikerjakan.

Bila hal ini dilakukan secara baik dan terus menerus, maka akan mencapai tujuan, khususnya meningkatkan kemampuan karyawan itu sendiri.

c. Pemanfaatan calon karyawan

Karyawan yang baru masuk atau diterima sebagai karyawan adalah calon karyawan tetap yang akandiangkat menjadi karyawan.

Para calon karyawan ini masih dalam tahap orientasi dan pengenalar (*growth*) disertai dengan pelaksanaan. Untuk lebih meningkatkan kualitas dari calon tersebut supaya dapat diangkat menjadi karyawan penuh diperlukan pendidikan dan pelatihan. Dari pendidikan dan pelatihan ini Perusahaan akan bisa melihat hasilnya sehingga akan bisa menentukan diterima atau tidaknya calon karyawan tersebut menjadi karyawan penuh.

d. Pemanfaatan tenaga honorer

Para tenaga pembantu perlu diberikan pendidikan dan

pelatihan agar tidak salah dalam melaksanakan pekerjaan, khususnya pekerjaan yang selalu dilakukan sebagai tenaga honorer.

Untuk lebih jelasnya bahwa tenaga pembantu tidak boleh diremehkan karena mereka mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan tugas Perusahaan.

Dari semua uraian di atas nampak bahwa bagi seluruh karyawan yang ada perlu adanya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas dalam pelaksanaan tugas sehingga tercipta sinkronisasi antara karyawan dan keinginan Perusahaan.

### 3. Latar Belakang Pendidikan Karyawan

Dalam hal ini pelaksanaan *On the job training* juga menentukan untuk pembagian tugas, membedakan pendidikannya juga menentukan lama waktu pendidikan.

Dalam rangka meningkatkan ketrampilan, kemampuan dan pembinaan karyawan, maka pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan. Pendidikan dan pelatihan yang Penulis maksudkan disini, penekanannya lebih dititik-beratkan pada *ON THE JOB TRAINING* yang tujuannya untuk meningkatkan mutu/keahlian, kemampuan dan keterampilan karyawan dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan Perusahaan.

*Training* atau pelatihan merupakan upaya membentuk dan menambah pengetahuan seseorang agar mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat.

#### E. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS

Seperti telah kita ketahui Indonesia mempunyai jumlah penduduk yang sangat besar. Ini berarti Indonesia memiliki sumber daya manusia yang besar pula. Bila sumber daya manusia tersebut dapat diusahakan menjadi sumber daya yang produktif maka akan dapat mendorong kemajuan setiap usaha yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan pendapatan baik pendapatan perorangan, kelompok maupun pendapatan Nasional.

Masalah produktivitas pada akhir-akhir ini mendapat perhatian yang cukup besar baik dari pihak swasta maupun pemerintah. Jika kita membicarakan tentang produktivitas maka tidak akan terlepas dari sumber daya manusia, modal dan teknologi karena ketiga hal ini menduduki posisi yang sangat strategis dalam rangka mewujudkan terciptanya barang dan jasa. Secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.

Jadi bila dilihat adanya kenaikan jumlah hasil (keluaran) maka hal ini belum tentu merupakan peningkatan produktivitas, melainkan kita harus melihat masukan yang dipergunakan untuk menghasilkan out put tersebut. Apabila peningkatan jumlah keluaran tidak disertai dengan peningkatan input atau kenaikan jumlah keluaran lebih besar dari kenaikan masukan (input) baru dapat dikatakan ada peningkatan produktivitas.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional yang dimaksud dengan produktivitas adalah sebagai berikut :

- Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin.
- Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.
- Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. 7)

Dengan demikian produktivitas dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian produktivitas tenaga kerja mempunyai keterkaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu.

---

S) J. Ravianto, Produktivitas dan Management, Kumpulan Kertas Kerja, SIUP, Jakarta, 1985, hal. 19

Seorang tenaga kerja yang produktif adalah seorang tenaga kerja yang cekatan, terampil dan mampu menghasilkan barang dan jasa dengan mutu yang telah ditentukan dengan waktu yang lebih singkat.

Hal ini akan bisa tercapai apabila tenaga kerja tersebut mendapatkan pendidikan dan latihan, sehat, mendapatkan peralatan dan kesempatan untuk berprestasi serta mempunyai sikap, etika dan motivasi serta semangat kerja yang tinggi.

Ada beberapa hal yang perlu dibahas menyangkut produktivitas yakni :

#### 1. Ukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting pada semua tingkatan ekonomi. Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran dapat terlihat pada penempatan perusahaan yang tepat seperti dalam menentukan target atau tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah-masalah yang saling berkaitan.

Informasi produktivitas dalam bentuk mode dimasa lalu, pelaksanaan dan proyeksi, memberikan petunjuk pada

semua tingkatan manajemen dalam memberikan pedoman dan mengendalikan permasalahan perusahaan. Seperti telah dikemukakan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan maka secara umum produktivitas dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Jumlah yang dihasilkan (out put)}}{\text{Jumlah masukan yang dipakai (in put) } 8).$$

Rumus ini dikenal sebagai ukuran produktivitas total, dimana semua faktor-faktor masukan diperhitungkan akan tetapi bila diinginkan untuk mengukur produktivitas faktor masukan tertentu saja, maka digunakan perbandingan dengan memperhitungkan masukan faktor tertentu saja (disebut produktivitas tertentu partial)

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah yang dihasilkan (output)}}{\text{Jumlah masukan tenaga kerja (input)}}.$$

Produktivitas tenaga kerja sebagai suatu konsep, menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja (pengertian mikro).

Seorang tenaga kerja dikatakan produktif bila tenaga

8) Ibid., hal. 111

kerja tersebut mampu menghasilkan keluaran (out put) yang lebih banyak dari tenaga kerja lainnya, untuk satuan waktu yang sama. Dalam hal ini produktivitas tenaga kerja dapat dirumuskan :

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah hasil produksi (out-put)}}{\text{Satuan waktu (input)}}$$

Dalam rumusan ini terlihat bahwa produktivitas hanya dikaitkan dengan satuan waktu saja sehingga produktivitas tenaga kerja sangat tergantung pada ketrampilan dan keahlian tenaga kerja. Apabila menggunakan peralatan dengan tingkat teknologi yang berbeda maka produktivitasnya akan berbeda pula, sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Jumlah keseluruhan keluaran}}{\text{Jumlah masukan modal, tenaga kerja dan lain-lain. 9)}$$

Contoh : Sebuah perusahaan yang bergerak dalam usaha elektronik pada tahun 1991 secara aktual menggunakan masukan sebesar 90,4% dari penjualan (100%). Nilai tambah yang didapatkan dari hasil operasi adalah 9,6% dan setelah dikurangi pajak menjadi 6,3% dari nilai penjualan. Jadi, produktivitas perusahaan dapat

-----  
9) Ibid hal. 130

dihitung, yaitu :

$$\text{Produktivitas} = \frac{100}{90,4} = 1,10$$

Nilai tambah sebesar 9,6 sen sebelum pajak atau 6,3 sen setelah pajak untuk setiap rupiah penjualan adalah merupakan hasil operasi perusahaan secara keseluruhan.

Dari uraian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara seluruh keluaran dengan jumlah seluruh masukan baik berupa modal, tenaga kerja dan lain-lain.

## 2. Metode Meningkatkan produktivitas

Seperti telah dikemukakan di muka bahwa produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara *output* (keluaran) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja. Rumusan ini merupakan rumusan yang paling sederhana. Pada kenyataannya produktivitas tidak hanya tergantung dari tingkat teknologi dan modal yang dipergunakan dalam proses produksi.

Berdasarkan teori produktivitas dikemukakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yaitu :

- a. Latar belakang pendidikan dan latihan
- b. Alat-alat produksi yang digunakan dan teknologi dalam proses produksi.
- c. Value system, nilai-nilai atau pranata sosial masyarakat atau juga faktor lingkungan hidup

- tenaga kerja, kuat tidaknya ikatan kekeluargaan, mobilitas tenaga kerja, motivasi dan lain-lain.
- d. Lingkungan pekerjaan atau iklim kerja
  - e. Derajat kesehatan (kesehatan lingkungan) nilai gizi makanan, sanitasi, tersedianya air bersih.
  - f. Tingkat upah minimal yang berlaku. 10).

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja merupakan suatu sistim karena ada banyak segi pekerjaan terhadap produktivitas tenaga kerja.

Pada kebanyakan perusahaan jarang ditemui adanya kegiatan, teknik atau metode tunggal yang merupakan satu-satunya cara untuk meningkatkan produktivitas. Untuk meningkatkan produktivitas diperlukan adanya sejumlah kombinasi teknik dan metode.

Bambang Kussriyanto, mengemukakan bahwa ada 4 metode dan bidang pekerjaan yang secara efektif meningkatkan produktivitas yaitu :

- a. Investasi mesin untuk mengganti tenaga manusia.
- b. Penentuan dan penerapan metode kerja yang paling cocok.
- c. Usaha menghilangkan praktek-praktek yang tidak produktif.
- d. Menyempurnakan manajemen personalia. 11).

Dengan demikian produktivitas tenaga kerja pada dasarnya sangat tergantung pada faktor pendidikan dan

-----

10) Ibid hal. 11-12

11) Bambang Kussriyanto, Meningkatkan Produktivitas Karyawan, PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1986, hal.8

latihan, tingkat penghasilan, teknologi dan sarana penyerta untuk produksi, kemampuan manajerial pimpinan dan kesempatan kerja.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja maka faktor-faktor tersebut harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dan dapat ditingkatkan serta dikembangkan secara terus menerus dan terpadu karena :

1. Pendidikan dan latihan menambah pengetahuan dan ketrampilan bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
2. Tingkat penghasilan  
Produktivitas tenaga kerja mempunyai hubungan yang timbal balik dengan tingkat penghasilan. Dengan produktivitas yang tinggi maka tingkat upah akan dapat ditingkatkan dan sebaliknya dengan tingkat upah yang tinggi produktivitas tenaga kerja akan dapat ditingkatkan.
3. Teknologi dan sarana penyerta untuk produksi.  
Dengan penggunaan teknologi yang lebih maju serta peralatan yang lebih lengkap dan sempurna akan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
4. Kemampuan manajerial  
Dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja diperlukan adanya pimpinan yang kreatif.

### 5. Kesempatan kerja

Tingkat produktivitas tenaga kerja sangat tergantung pada kesempatan yang terbuka yang diberikan kepadanya baik kesempatan untuk belajar, pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki serta kesempatan untuk mengembangkan diri para pekerja.

### F. HUBUNGAN ANTARA *ON THE JOB TRAINING* DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA

Karyawan yang telah dilatih dengan baik biasanya akan memberikan hasil pekerjaan yang lebih banyak dan mutu yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak dilatih. Karyawan akan bekerja dengan lebih baik dan membuat kesalahan yang lebih sedikit, apabila mereka mempunyai pengetahuan dan pengertian tentang pekerjaan mereka, tentang hal saling tergantung dari pada satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain, mengetahui kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur perusahaan. Selanjutnya semangat kerja dapat didorong setelah karyawan mengetahui apa yang harus dikerjakan.

Adalah wajar bila kemudian ditemukan hubungan yang ada antara *on the job training* dengan produktivitas. Dengan adanya *on the job training* tersebut maka akan

terdapat peningkatan ketrampilan sehingga :

1. Produktivitas yang bertambah dipandang dari sudut jumlah dan mutu.
2. Kecelakaan-kecelakaan berkurang
3. Pengawasan yang berkurang
4. Stabilitas dan fleksibilitas organisasi yang bertambah
5. Semangat kerja yang bertambah.

ad. 1. Produktivitas yang bertambah dipandang dari sudut jumlah dan mutu.

Kecakapan yang lebih besar biasanya mengakibatkan suatu penambahan baik dalam jumlah maupun dalam mutu hasil. Karena itu pemborosan dan kerusakan menjadi berkurang.

ad. 2. Kecelakaan-kecelakaan yang berkurang.

Kecelakaan lebih banyak disebabkan oleh kekurangan dalam orang-orang dari pada oleh kekurangan dalam perlengkapan dan kondisi kerja. Kekurangan karyawan pada umumnya ada 2 macam, berasal dari kekurangan dalam kecakapan dan kekurangan dalam sikap.

ad. 3. Pengawasan yang berkurang

Peserta *training* adalah orang yang dapat mengawasi diri-sendiri. Orang-orang yang tidak terlatih merupakan sumber kecemasan yang terus menerus bagi pengawas mereka.

ad. 4. Stabilitas dan fleksibilitas organisasi yang bertambah.

Pegawai yang telah memperoleh training menambah

nilai yang besar terhadap suatu organisasi dengan meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas. Stabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk mengurangi karyawan yang cakap dan masih melangsungkan usahanya dengan efektif. Fleksibilitas adalah kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan dalam jangka pendek dalam jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.

ad. 5. Semangat kerja yang bertambah.

Pegawai akan sangat tertarik kepada macam dan mutu training yang ia terima. Apabila ia memperoleh pengetahuan dan kecakapan yang lebih banyak, maka ia akan lebih bernilai terhadap perusahaan dan kesadarannya akan kenyataan ini akan membantu kepada perasaan aman dan penting. Apabila pengetahuan kecakapan demikian mengakibatkan produktivitas yang lebih besar, maka karyawan akan memperoleh keuntungan berupa kesempatan yang lebih besar untuk kemajuan dalam pembayaran dan jabatan.