

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri dan lebih fleksibel menghadapi perubahan paradigma lingkungan bisnis. Hal ini berarti organisasi harus mampu menyusun kebijakan dan strategi organisasi yang ampuh dengan didukung oleh fungsi manajerial yang ada.

Bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian organisasi adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Peran manajemen sumber daya manusia sekarang ini sangatlah dominan terhadap kesuksesan perusahaan. Namun, untuk mengatur unsur manusia dalam manajemen tersebut sangatlah sulit dan rumit.

Maju tidaknya perusahaan sangatlah ditentukan oleh sumber daya manusia-nya. Bagaimanapun majunya suatu teknologi yang sebagian besar sudah menggantikan tenaga manusia, faktor manusia masih tetap memegang peranan penting bagi suksesnya suatu usaha. Karena ada kegiatan atau bagian-bagian tertentu yang tidak dapat dilakukan dengan menggunakan alat pelengkap mekanis dan otomatis.

Untuk mewujudkan kerja sama yang baik dari semua pihak yang terdapat dalam suatu perusahaan bukanlah hal yang mudah, dikarenakan

pengetahuan, kualitas atau kemampuan bekerja, sifat, cara berfikir, keterampilan dan keinginan yang berbeda dari setiap individu.

Berikut ini akan disajikan beberapa pengertian tentang Manajemen Sumber Daya dari para pakar manajemen.

### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo (1990:5), adalah:

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat”.

Sedangkan Schuler dan Huber (1992:25) mengartikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

Sementara itu, Gary Dessler (1997:18) mengungkapkan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai :

“Kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjaiankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang

manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian”.

Dari beberapa pernyataan ahli dapat diambil kesimpulan bahwa **Manajemen Sumber Daya Manusia** merupakan kebijakan ataupun strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan manajemen secara efektif dengan menjalankan beberapa fungsi utama manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penstafan, pengendalian dan penilaian kinerja serta perbaikan kualitas pekerja dan hubungan kerja.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari definisi yang dikemukakan diatas terdapat beberapa macam fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia diantaranya adalah :

### a. Perencanaan (*planning*) dan Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan setidaknya meliputi dua kegiatan utama yaitu :

- 1) Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja dalam jangka pendek maupun jangka panjang
- 2) Analisis jabatan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan

### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan, untuk membantu tercapainya sasaran perusahaan, maka setiap manajer harus menyusun struktur organisasi yang menghubungkan para pekerja, personalia dan faktor-faktor lainnya.

c. Penempatan staf (*Staffing*) dimana terdapat dua kegiatan yang diperlukan yaitu :

- 1) Penarikan (rekrutmen)
- 2) Pemilihan (seleksi)

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengawasan yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana serta mengoreksinya agar tidak terjadi penyimpangan, dan apabila terjadi perusahaan dapat menghindari kerugian yang besar.

e. Penilaian kinerja

- 1) Penilaian dan pengevaluasian perilaku kerja
- 2) Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja

f. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Pusat perhatian manajemen sumber daya manusia mengarah kepada tiga kegiatan strategis, yaitu :

- 1) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kinerja karyawan.
- 2) Memperbaiki kualitas kerja dan juga program perbaikan produktivitas.
- 3) Memperbaiki kondisi fisik guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

g. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Efektifitas hubungan kerja dicapai dengan melakukan :

- 1) Mengakui dan menaruh rasa hormat terhadap hak-hak pekerja
- 2) Melakukan tawar-menawar dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- 3) Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia

Adapun fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai:

- 1) *Procurement* yaitu sebagai sumber pengadaan tenaga kerja yang melakukan perekrutan, seleksi serta penempatan karyawan apabila perusahaan membutuhkan tenaga kerja baru.
- 2) *Development* yaitu sebagai pengembang bagi peningkatan keterampilan dengan melakukan berbagai macam pelatihan dan pendidikan tambahan untuk peningkatan prestasi kerja karyawan.
- 3) *Compensation* dikenal sebagai imbalan jasa atau balasan terima kasih perusahaan kepada karyawannya yang telah membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.
- 4) *Maintenance* yaitu pemeliharaan yang dilakukan untuk memperbaiki atau mempertahankan pekerja yang mempunyai kemampuan dan mampu untuk bekerja

## B. Pengembangan dan Pelatihan Manajemen Sumber Daya Manusia

### 1. Pengertian Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Drs. Moekijat (1995:20)** memberikan pengertian tentang pengembangan sebagai berikut :

Pengembangan adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan-kecakapan. Dengan kata lain pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah kelakuan yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan-kecakapan dan sikap-sikap

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah, untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan karyawan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, sehingga pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi dapat lebih efektif dan efisien. Jadi, aktivitas dalam pengembangan karyawan meliputi pendidikan dan juga latihan dan semuanya merupakan salah satu fungsi operasional dari manajemen personalia.

Sasaran paling utama dari program pengembangan tersebut adalah :

- a. Menilai kebutuhan perusahaan misalnya ; untuk mengisi lowongan eksekutif di masa depan atau membuat perusahaan agar lebih tanggap
- b. Menghargai kinerja manajer
- c. Mengembangkan potensi yang ada pada diri sendiri

Menurut **Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1986:77)** pelatihan adalah :

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan juga membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa pelatihan merupakan proses peningkatkan pengetahuan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu yang cenderung bersifat teknis atau praktek secara langsung guna mengembangkan karyawan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat lebih efektif dan efisien.

Adapun maksud dan tujuan diadakannya program pelatihan adalah untuk mengembangkan karyawan melalui peningkatan kemampuan pengetahuan mereka dan sekaligus mengarahkan kemampuan dan minat mereka agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Menurut **Edwin B. Flippo (1990:181)** maksud dan tujuan pelatihan adalah untuk :

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Meningkatkan moral pekerja
- c. Mengurangi biaya
- d. Memperbesar stabilitas dan keluwesan

### C. Metode Pelatihan

Bagian ini merupakan salah satu bentuk dari program pengembangan sumber daya manusia. Program pelatihan atau biasa disebut *Management Training* merupakan salah satu yang menjadi perhatian serius bagi perusahaan khususnya pada departemen sumber daya manusia.

Tujuan dari program pelatihan ini adalah untuk menyediakan sumber daya manusia yang layak dan pantas (*The Right Man on The Right Place*) untuk mengisi jabatan disemua departemen. Peserta pelatihan diharapkan dapat memberikan yang terbaik untuk mengisi posisi dan melakukan pengembangan bisnis perusahaan. Umumnya pelaksanaan program pelatihan disesuaikan dengan kemampuan dan pengetahuan karyawan. Berikut ini adalah beberapa metode dalam pelatihan :

#### 1. Metode-metode Pelatihan

##### a. *Classical*

yaitu metode dengan memberikan kuliah dan melakukan peragaan di depan kelas, dengan memanfaatkan ruangan meeting untuk dijadikan kelas. Metode ini murah dan efektif karena dengan melihat contoh langsung yang diberikan, karyawan akan mengerti dengan cepat dan mengingatnya dalam jangka waktu lama.

##### b. *On-The Job Training*

Metode dengan melakukan pelatihan di tempat kerja (*On-The Job Training*) berarti membuat seseorang belajar dengan cara menjalankan

secara langsung. Model yang digunakan dalam melakukan metode ini adalah melakukan :

1) Rotasi Jabatan

Yaitu memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial

2) Latihan Instruksi pekerjaan

Yaitu memberi petunjuk tentang pengerjaan yang diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang

3) Magang

Yaitu proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman, misalnya : tukang kayu dilatih dengan program magang formal mengenai cara cepat dan rapih dalam memotong kayu

4) Coaching

Yaitu atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka

5) 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 organisasional

6) *Discussion and Exercise Program*

Metode ini hampir sama dengan studi kasus, yaitu peserta diajak untuk mendiskusikan suatu masalah dan latihan memecahkan masalah pada situasi tertentu. Masalah yang diajukan bermacam-macam tingkat kesulitannya, hal ini untuk membiasakan karyawan berfikir cermat dan spontan dalam mengambil keputusan yang terjadi maupun yang akan datang.

7) *Outdoor Training Program*

Pada metode-metode terdahulu biasanya pelaksanaan dilakukan didalam lingkungan perusahaan, karena dirasa masih kurangnya pengembangan yang dilakukan, serta sangat minimnya sarana dan prasarana maka metode dilakukan di luar lingkungan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan melihat aspek psikologis karyawan. Dengan suasana yang baru dan berbeda karyawan diharapkan dapat lebih berkonsentrasi terhadap program pelatihan.

Didalam menentukan metode apa yang akan dipakai, perusahaan terlebih dahulu melihat situasi, kondisi serta tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan pelatihan, selain itu perusahaan juga harus melihat faktor-faktor seperti dibawah ini :

- 1) Penggunaan biaya yang efektif
- 2) Ketertarikan terhadap isi program

- 3) Kelayakan dari fasilitas yang tersedia
- 4) Pilihan dan kecakapan peserta latihan
- 5) Pilihan dan kecakapan pelatih
- 6) Prinsip-prinsip pembelajaran

Menurut Tovey (1997:63), para ahli telah menyajikan berbagai model didalam mendukung metode pelatihan diantaranya adalah ;

a. *Case Studies*

Menyajikan sebuah masalah untuk dipecahkan oleh seluruh peserta, biasanya disajikan berdasarkan situasi kehidupan nyata atau yang terkait dengan masalah dan isu lainnya

b. *Demonstration*

Pelatihan mengilustrasikan sebuah contoh tentang masalah tertentu seperti bagaimana melakukan pengatasan masalah kecelakaan kerja atau bagaimana melaksanakan undang-undang perburuhan

c. *Group Discussion*

Diskusi antara peserta seputar isu atau topik tertentu yang diarahkan menuju pada tujuan pembelajaran yang dibatasi

d. *Lecture*

Metode dengan membawa seorang pelatih sebagai pembicara, dengan menyajikan presentasi yang menarik perhatian peserta.

e. *Panel Discussion*

Sejumlah pembicara membentuk dua panel dimana setiap pembicara memberikan ceramah singkat setelah itu peserta mengajukan pertanyaan

f. *Question and answer session*

Metode dengan mengajukan pertanyaan dan menjawab yaitu peserta bisa diposisikan sebagai penanya dan pelatih sebagai penjawab atau sebaliknya

g. Seminar

metode ini hampir sama dengan lecture dimana komunikasi berjalan satu arah. pembicaraan terpusat pada satu topik tertentu yang dialami oleh paelatih

h. *Tele conferencing*

Dapat dilakukan melalui telepon atau video interaktif dan juga melalui satelit, hal ini memungkinkan peserta melakukan komunikasi dua arah dengan pelatih

#### D. Konsep Kompetensi

Konsep kompetensi sebenarnya bukanlah produk baru dalam sumber daya manusia, kompetensi telah dimulai sejak tahun 1960 dan awal tahun 1970-an oleh sang maha guru motivasi yaitu **McClelland**. Hal ini ditandai dengan terbitnya artikel "*Testing For Competency Rather Than Intelligence*". Sejak terbitnya tulisan tersebut banyak ahli yang mencoba menggali lebih jauh premis yang dikatakan oleh Mcllelland, dan timbullah berbagai macam persepsi tentang kompetensi seperti dikutip dibawah ini.

##### 1. Pengertian Kompetensi

Menurut **McClelland** (1970:108) makna Kompetensi sebagai ;

Sesuatu yang lebih berharga daripada kecerdasan akademik, sesuatu itu dapat di tentukan dengan akurat dan dapat menjadi titik penentu antara seorang *Star Performer* dengan seorang *Dead Wood*.

Sementara itu **Arthur Andersen** (1992:56), menggambarkan Kompetensi sebagai ;

Karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari Kemampuan (*skills*), Pengetahuan (*Knowledge*), serta atribut personal (*Personal Attributes*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang *perform* dengan yang tidak *perform*.

**Sepencer and Spencer** (1993:109) menuturkan bahwa kompetensi adalah :  
*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job situation*

atau suatu karakteristik atau kepribadian mendalam yang mendasari diri seseorang yang menyangkut dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

"*Underlying characteristics*" mengandung makna kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Sedangkan kata "*Causally related*" berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. "*Criterion Referenced*" yaitu dengan kompetensi kita dapat memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Dari ungkapan beberapa ahli diatas dapat diambil kesimpulan yaitu, **Kompetensi** adalah karakteristik yang dimiliki seseorang seperti halnya talenta baik yang terlihat dan sifatnya relatif (seperti; pengetahuan dan keahlian) maupun yang tersembunyi (seperti; konsep diri, watak dan motivasi) yang sifatnya dalam dan berada pada sentral kepribadian seseorang tetapi karakter tersebut dapat dilatih dan dikembangkan.

## 2. Tujuan dan Manfaat Menerapkan Konsep Kompetensi

### a. Tujuan Kompetensi

**Spencer and spencer** (1993:109) mengungkapkan tujuan perusahaan menerapkan konsep kompetensi bagi para karyawannya adalah untuk :

- 1) Melakukan perbaikan dalam produktivitas
- 2) Meningkatkan profitabilitas
- 3) Meningkatkan kualitas suatu produk dan jasa

### b. Manfaat Kompetensi :

#### 1) Prediktor Kesuksesan Kerja

Dengan menggunakan kompetensi yang akurat dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan

## 2) Merekrut Karyawan Andal

Model kompetensi yang tepat dapat dijadikan kriteria mendasar dalam merekrut karyawan baru yang kemampuannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan

## 3) Dasar Penilaian dan Pengembangan Karyawan

Kompetensi yang akurat dipakai sebagai tolak ukur dalam menilai kemampuan seseorang sehingga dapat diketahui apakah seseorang telah memiliki persyaratan yang diajukan, dan bila tidak memenuhi syarat maka cara apa yang harus dilakukan guna melakukan pengembangan

## 4) Dasar Penentuan Pelatihan

Dengan menganalisa kompetensi seseorang yang akan diberikan pelatihan, maka hasil dari pelatihan akan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga tidak hanya sekedar melakukan pemborosan

## 5) Untuk Penilaian Kinerja dan Kompensasi

Kompetensi akan dijadikan patokan untuk menilai proses kerja seseorang disamping *output* yang berhasil dicapai dan bagi karyawan yang berhasil melakukan pekerjaannya dengan nilai sempurna tentunya akan mendapatkan *Reward*.

Dengan demikian terlihat jelas bahwa pelatihan berbasis kompetensi berbeda dengan pelatihan seperti pada umumnya. Hal ini karena Pelatihan berbasis kompetensi merupakan pelatihan yang ditujukan untuk menciptakan

karyawan yang handal dan professional dimana sebelum karyawan menjalankan pelatihan, terlebih dahulu diidentifikasi pengetahuan, keahlian, watak, talenta, kemampuan, minat dan motivasinya. Dengan demikian bakat dan minat karyawan dapat tersalurkan dan hasil kerja yang didapat akan memuaskan.

### 3. Kategori Kompetensi

Menurut **Spencer and Spencer** (1993:110) kompetensi dibagi atas dua kategori yaitu "*threshold*" dan "*differentiating*" yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. *Threshold Competency* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya pengetahuan atau keahlian dasar seperti membaca dan menulis.

*Differentiating Competency* adalah kompetensi yang digunakan untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah, misalnya seseorang yang memiliki motivasi tinggi sehingga dapat melakukan hal lebih dari yang ditetapkan perusahaan.

#### a. Variabel Kompetensi

Menurut **McClelland** (1970:112) terdapat lima variabel dalam kompetensi yang dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja, produktivitas dan pengembangan sumber daya manusia yaitu :

- 1) *Traits* : adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu

misalnya: percaya diri, kontrol diri dan kesabaran dalam menahan diri.

- 2) *Self Concept* : adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu sebagai contoh ; Seseorang yang dinilai menjadi "*leader*" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga diperlukan adanya tes tentang *leadership ability* oleh pihak manajemen.
- 3) *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks karena sifatnya relatif. Skor atas tes pengetahuan ditujukan untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia yaitu dengan mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.
- 4) *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf.
- 5) *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia dapat melakukan tindakan.

## E. Produktivitas

Seringkali orang menyamakan makna produktivitas dengan produksi. Padahal, pengertian produktivitas jelas berbeda dengan pengertian produksi. Produksi adalah aktivitas perusahaan atau organisasi dalam mentransformasikan bahan mentah menjadi barang jadi atau mengolah *input* menjadi *output*. Bila dalam proses transformasi tersebut sumber daya manusia yang bersangkutan mengerjakan tugasnya secara efektif dan efisien, maka hal ini menyangkut dengan produktivitas.

### 1. Pengertian Produktivitas

Adapun pengertian produktivitas menurut Everest E. Adam (1990:10) adalah

*Productivity is a systematic concept concerning the conversion of input to output by the system consideration.*

Sedangkan menurut Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Manajemen (LPPM) (1986:3) adalah :

Produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung.

Dari pengertian diatas terdapat dua pengertian pokok yang harus diperhatikan, yaitu : pertama adalah *output* atau kumpulan hasil-hasil, yang menunjukkan keefektifan di dalam mencapai suatu tujuan. Kedua

adalah *input* yang menyatakan pemakaian sumber daya yang berupa tanah, bahan baku, alat-alat yang dibutuhkan serta sumber daya manusia.

Untuk mengetahui produktivitas dari faktor-faktor produksi, pengukuran dapat dilakukan secara total maupun partial. Produktivitas total adalah rasio dari total *output* dan jumlah dari seluruh faktor *input*. Sedangkan produktivitas partial adalah rasio dari *output* dengan satu, dua atau tiga jenis *input*.

$$\text{Total Produktivitas} = \frac{\text{O U T P U T}}{\text{I N P U T}}$$

#### Produktivitas Partial

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{O U T P U T}}{\text{Input Tenaga Kerja}}$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{O U T P U T}}{\text{Input Material}}$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{O U T P U T}}{\text{Kapital}}$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{O U T P U T}}{\text{Energi}}$$

Sumber : LPPM

Dari keempat produktivitas partial diatas, ukuran yang paling sering digunakan dalam perusahaan adalah produktivitas tenaga kerja, karena pada umumnya produktivitas tenaga kerja merupakan faktor terpenting dalam perusahaan untuk melaksanakan berbagai jenis elemen produksi bila dibandingkan dengan elemen modal, energi dan material.

Untuk semua macam pengukuran produktivitas; *output* diukur secara fisik sebenarnya, yaitu dengan menghitung banyaknya *output* dari aktivitas, bukan banyaknya aktivitas. Setelah melakukan pengukuran dan memperoleh hasilnya, kita dapat melihat apakah terdapat peningkatan atau penurunan produktivitas, yaitu dengan membandingkan produktivitas sekarang dengan produktivitas sebelumnya.

Setelah mengetahui apa yang dimaksud dengan produktivitas dan bagaimana cara mengukurnya, perlu juga diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja, diantaranya adalah :

a. Hal-hal yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan

Dalam hal ini yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan adalah tingkat pendidikan, pelatihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan pelatihan karyawan akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya dan secara otomatis akan semakin tinggi produktivitasnya. Demikian pula dengan tingginya kualitas yang dimiliki karyawan dalam hal motivasi, etos kerja, mental dan kemampuan fisik maka secara otomatis akan meningkatkan produktivitas karyawan.

b. Sarana pendukung lainnya

Sarana pendukung lainnya disini adalah dari faktor lingkungan dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan menimbulkan kegairahan dalam bekerja dan semangat kerja. Begitupula dalam bidang kesejahteraan akan menumbuhkan motivasi dari karyawan sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.

c. Supra sarana

Supra sarana merupakan faktor eksternal yang tidak dapat dilepaskan dari aktivitas perusahaan yang meliputi kebijaksanaan pemerintah, hubungan industrial dan manajemen. Dalam hal ini perusahaan harus memberikan perhatian yang serius khususnya untuk hal kebijakan pemerintah, misalnya ; kebijakan mengenai perpajakan, perusahaan harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah hal ini adalah demi kelangsungan hidup perusahaan.

