

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi operasional MSDM yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan aspek-aspek lainnya. Pengembangan sumber daya manusia ini penting dilaksanakan karena disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi.

Keberadaan karyawan dalam suatu organisasi mempunyai peran yang sangat strategis untuk melaksanakan tugas dan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun jati diri seorang karyawan yang berguna dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan adalah karyawan yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, Negara, organisasi serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi, sadar akan tanggung jawabnya.

Tujuan utama perusahaan pada umumnya adalah untuk memperoleh keuntungan semaksimal mungkin. Untuk mencapai keuntungan yang maksimal, perusahaan harus ditunjang oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah sumber daya manusia atau karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Tanpa adanya karyawan maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut diatas. Karyawan merupakan faktor penting yang menjalankan kegiatan produksi di dalam perusahaan. Tidak sembarang karyawan yang dapat kita ambil untuk ikut dalam pelaksanaan di perusahaan. Karyawan harus memiliki keahlian

dan keterampilan untuk bisa masuk dalam perusahaan tersebut, dengan kata lain karyawan harus memiliki kualitas dalam menjalankan pekerjaannya.

Salah satu wujud pendekatan dalam upaya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan. Sebab pendidikan dan pelatihan merupakan sarana peningkatan kemampuan dan keterampilan teknis karyawan. Ini berarti pelatihan karyawan pada setiap organisasi, mempunyai arti penting yang memungkinkan diperolehnya karyawan yang berkualitas.

Karyawan yang berkualitas dalam arti memiliki kemampuan, kecakapan dan keterampilan kerja yang baik pada saat ini memang sangat diperlukan, sejalan dengan semakin kompleksnya beban tugas pemerintahan dan pembangunan. Lemahnya kualitas sumber daya karyawan tentu juga akan mengakibatkan lemahnya organisasi pemerintahan kita yang kini semakin dituntut untuk meningkatkan pembangunan di segala bidang kehidupan seiring dengan perkembangan iptek.

Dalam menghadapi pesatnya teknologi dan era perdagangan bebas, karyawan yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena saat ini semakin disadari bahwa karyawan merupakan asset termahal dan terpenting bagi perusahaan, serta dapat menjaga produktivitas dan masa depan perusahaan. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan, tanpa ditunjang oleh kemampuan karyawannya (sumber daya manusia) maka perusahaan itu tidak akan maju dan berkembang. Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas tidak mudah sebab perusahaan harus melakukan beberapa tahap agar dapat memperoleh karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Apalagi dalam era perdagangan bebas, perusahaan

harus bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Kita mengetahui bahwa dalam memasuki era perdagangan bebas tingkat persaingan dengan perusahaan dari dalam negeri maupun luar negeri sangat tinggi. Dalam perdagangan bebas perusahaan dituntut untuk menjaga, meningkatkan produktivitas dan selalu peka terhadap segala perubahan agar dapat bertahan dalam dunia bisnis. Apabila perusahaan tidak memiliki karyawan yang berkualitas maka perusahaan akan kalah bersaing dengan perusahaan yang lain. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan akan tidak dapat dicapai.

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan keahlian konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya terfokus pada karyawan yang baru direkrut, akan tetapi untuk karyawan yang sudah lama bekerja.

PT. POS Indonesia (persero) Kantor Cabang Bangkalan adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa/pelayanan, tentunya tidak mudah bagi perusahaan ini dalam melakukan pelayanan kepada konsumen atau secara umum, mengingat banyak kendala-kendala yang dihadapinya, seperti ketatnya persaingan dari perusahaan jasa sejenis. Pengembangan sumber daya manusia di perusahaan ini dilakukan dengan berbagai macam program, seperti program pendidikan dan pelatihan. Agar mutu kualitas dan produktivitas kerja dalam

karyawan di perusahaan ini lebih meningkat dan tetap menarik minat konsumen dalam menggunakan jasa/pelayanan di kantor pos.

Jenjang pendidikan yang ditetapkan ada 3 yaitu berdasarkan: Dikti (Pendidikan Tinggi), Dikmen (Pendidikan Menengah), dan Diksar (Pendidikan Dasar). Pendidikan terendah yang digunakan dahulu ijazah SMA, tetapi sekarang hanya merekrut karyawan dengan ijazah minimal diploma dan pendidikan tertingginya seperti gelar S1, S2, dan S3. Perbandingan jenjang pendidikan yang minimal diploma sebanyak 50%, sedangkan yang S1 hanya 30%, dan sisanya yang 20% itu S2 dan S3. Lulusan SMA yang bekerja sekarang sudah tinggal sedikit, mereka masih tetap bekerja sampai sekarang, karena mereka menghabiskan sisa masa kerjanya yang masih ada sampai masa pensiun. Bagi yang berpendidikan S2 di perusahaan ini disebut dengan FP (Fungsional Perusahaan).

Tahap-tahap pendidikan ada tiga, yaitu: pendidikan menengah mendapat *grade* 13, pendidikan tinggi mendapat *grade* 9, sedangkan bagi pendidikan dasar mendapat *grade* 17. *Grade* yang dimaksudnya disini yaitu tingkatan. Bagi karyawan yang berpendidikan D3 mendapat *grade* 10, S1 banyak mendapat *grade* 11, Lulusan SMA masih mendapat *grade* paling sedikit yaitu 17 karena belum diakui dengan *grade* atau belum disetarakan. Jenis produktivitasnya dapat dinilai dengan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) dan SMKU (Sistem Manajemen Kinerja Unit), sedangkan produktivitas di perusahaan ini diukur dari sisi efektivitas dan efisiensi.

Setiap karyawan perlu memiliki kualitas tinggi yaitu keahlian maupun keterampilan sesuai dengan bidangnya. Karyawan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas perusahaan karena harus melaksanakan segala

keputusan perusahaan. Selain harus memiliki kualitas yang telah diterapkan perusahaan, karyawan harus dapat memotivasi diri sendiri dalam menjalankan pekerjaannya.

PT. Pos Bangkalan dapat meningkatkan kualitas karyawan dengan berbagai *training* atau kursus, sehingga akan menghemat biaya dan waktu. *Training* atau kursus dapat diadakan oleh perusahaan dengan diikuti karyawannya, *training* tersebut dapat dilakukan di dalam perusahaan sendiri atau di suatu lembaga, misalnya seminar atau diklat. Perusahaan dapat mengirimkan karyawannya pada berbagai seminar di perusahaan lain atau di lembaga, bisa juga dengan mengikuti diklat yang diadakan di suatu kota.

Training dapat diselenggarakan pada berbagai periode dan dilakukan dengan jangka waktu, ada yang 3 bulan, 6 bulan, 1 tahun, dan maksimal 3 tahun. Jangka waktu yang diberikan kepada peserta *training* tergantung kebijakan dari perusahaan. Biasanya perusahaan ini lebih sering mengadakan diklat dengan jangka waktu yang minimal 3 bulan dan paling lama 1 tahun, yang disyaratkan harus mengikuti pelatihan yaitu bagi yang sarjana minimal S1. Dengan adanya *training* tersebut maka kualitas karyawan, khususnya karyawan staf dapat meningkat sesuai dengan tuntutan perusahaan. Selain itu dengan meningkatkan kualitas karyawan dapat menunjang tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

Melihat pernyataan ini penulis tergugah untuk mengangkat masalah pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas karyawan, mengajukan laporan akhir dengan judul :

“PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (Persero) KANTOR CABANG BANGKALAN “

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yaitu :

1. Bagaimanakah pengaruh secara parsial dan secara simultan pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari pendidikan (X_1), pelatihan (X_2) dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Bangkalan?
2. Variabel manakah yang dominan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Cabang Bangkalan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan secara simultan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Bangkalan.
2. Untuk mengetahui variabel mana yang dominan pengaruhnya dalam meningkatkan produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Bangkalan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti.

Mendapatkan pemahaman yang lebih baik atas teori yang diperoleh selama perkuliahan, khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia dan untuk mengetahui praktek yang sebenarnya dihadapan perusahaan.

2. Bagi Akademis.

Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi kepada pihak lain untuk menjadi bahan penelitian lebih lanjut, baik yang sejenis maupun yang bersifat menunjang.

3. Bagi Perusahaan

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang dalam menghadapi permasalahan yang berhubungan dengan kualitas sumber daya manusia.

4. Bagi ilmu pengetahuan yaitu menambah wawasan tentang penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menyangkut penerapan teori obyek dalam lingkungan organisasi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan suatu Negara memerlukan asset pokok yang sangat berharga yaitu sumber daya manusia (*Human Resources*). Sumber daya manusia lebih penting apabila dibandingkan dengan sumber daya lainnya seperti sumber daya alam (*natural resources*). Hal ini dapat dilihat dari kemajuan-kemajuan suatu bangsa.

Masalah sumber daya manusia sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia (penduduk) yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.

Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan *starting point* di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skills, knowledge dan ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009:66), mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah: proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual

untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu para pekerja.

Sedangkan Husnan dalam Sutrisno (2009:67), mengemukakan pengembangan SDM adalah “proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum”.

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan sebagai usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja setiap karyawan sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.

Sedarmayanti (2009:27), mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia (*human resouces development*) sebagai berikut: Secara makro, adalah: suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan di sini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan dan pengolahan sumber daya manusia.

Secara mikro, dalam arti lingkungan unit kerja (Departemen atau organisasi yang lain), maka sumber daya manusia adalah: tenaga kerja atau pegawai di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap, merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas manusia yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Dari penjelasan mengenai pengertian

pengembangan SDM di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal.

Sementara itu, Siagian (1999:185-186) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia terdiri dari tujuh langkah, yaitu: (a) Penentuan kebutuhan; (b) Penentuan sasaran; (c) Penetapan isi program; (d) Identifikasi prinsip-prinsip belajar; (e) Pelaksanaan program; (f) Identifikasi manfaat; dan (g) Penilaian pelaksanaan.

Pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan dan didasarkan pada kebutuhan organisasi yang direncanakan, kegiatan itu dilaksanakan secara cermat dan sistematis dengan melibatkan berbagai pihak. Dengan demikian, diharapkan dapat memberi dampak positif bagi orang yang menerima pengembangan tersebut dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi.

2.1.1 Tujuan Dan Manfaat Pengembangan

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut. Tujuan pengembangan antara lain :

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* karyawan semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi mesin-mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan perusahaan yang bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi inilah yang biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*nya telah lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*nya lebih luwes (cekatan), motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontalnya semakin harmonis.

j. Balas jasa

Dengan pengembangan, maka balas jasa karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat juga dikatakan sebagai manajemen personalia. Ada beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan para ahli manajemen sumber daya manusia. Pengertian Manajemen Personalia adalah salah satu bidang Manajemen yang mengkhususkan diri pada bidang personalia atau kepegawaian.

Manullang (1985:11), mengemukakan pengertian manajemen sebagai berikut: Manajemen adalah suatu ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan diri pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan

definisi personalia menurut Manullang (1985:11) mengemukakan bahwa "Personalia mengandung arti orang yang bekerja pada suatu organisasi tertentu".

Nitisemito (1988:20) Mengemukakan bahwa "manajemen personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk untuk melaksanakan antara lain, *planning*, organisasi, *controlling*, sehingga efektifitas dan efesiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan."

Menurut Flippo (1992:5) mengemukakan personalia adalah "perencanaan, pengorganisasian, pengetahuan dan pengawasan atas pengadaan tenaga kerja pengembangan komposisi pemeliharaan dan pemutusan tenaga kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat."

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2010:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Manajemen sumber daya manusia menurut Sutrisno (2010:5) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk tu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Sedangkan menurut Schuler dalam Sutrisno (2010:6), mengartikan 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, menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia

tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.”

Berdasarkan pendapat dari berbagai ahli manajemen sumber daya manusia diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari dan mengatur tenaga kerja agar dapat mencapai tujuan individu dan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.1.2.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Maka dari pada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” dikatakan memiliki peranan antara lain :

1. Menetapkan jumlah kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requitment*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas asas *THE RIGHT MAN IN THE RIGHT PLACE AND THE RIGHT MAN IN THE RIGHT JOB*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang Perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horisontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2.2 Program Peningkatan Sumber Daya Manusia

Perubahan teknologi yang semakin lama semakin berkembang mengharuskan perusahaan memiliki sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara dan satu yang paling dominan adalah faktor training. Diketahui bahwa “Sebelum seorang pegawai baru dilatih dalam organisasi untuk suatu jabatan tertentu, ia harus disambut dengan baik sebagai seorang anggota baru dari organisasi tersebut maka dari itu induksi merupakan bagian integral daripada proses latihan”.

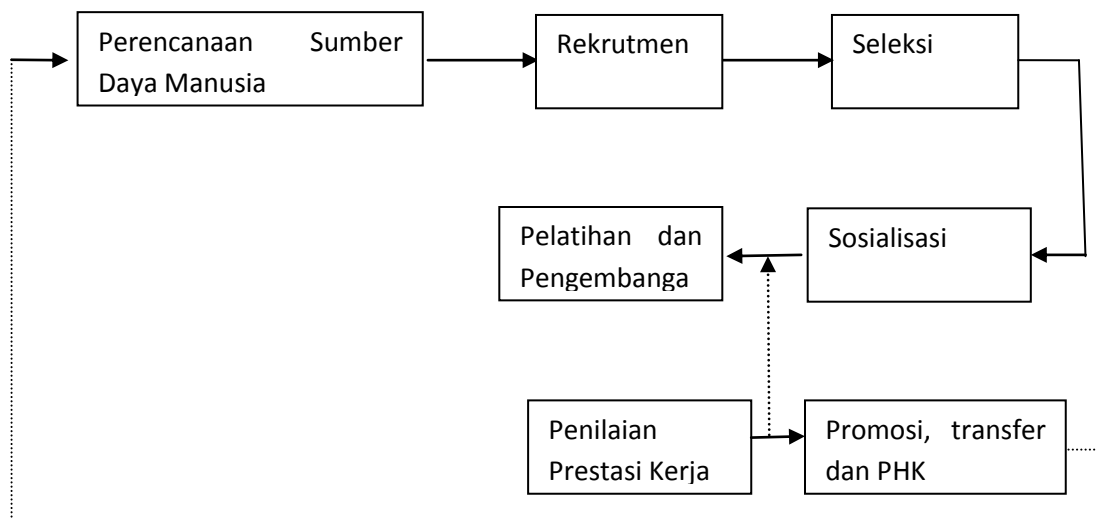
Sasaran daripada peningkatan kualitas sumber daya manusia selain seorang pegawai baru perlu juga diberikan pada “pekerja-pekerja yang sudah berusia, yang sejak dahulu melakukan pekerjaan-pekerjaan rutin yang kini tidak diperlukan lagi, harus dilatih untuk jabatan-jabatan yang masih berada dalam batas kapasitas mereka”.

2.1.2.3 Proses Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Perbedaan antara masing-masing organisasi dalam prosesnya secara spersifik bukan merupakan perbedaan yang berarti, karena pada intinya setiap organisasi menggunakan proses yang berurutan. Hal tersebut dimaksudkan agar

dapat memberikan suatu mekanisme guna menilai kualitas dari sumber daya manusia pada beberapa titik pada saat tambahan informasi dikembangkan.

Dengan adanya proses yang berurutan maka dapat ditentukan sumber daya manusia yang tidak atau kurang memenuhi persyaratan biasanya akan digugurkan sebelum memasuki dunia kerjanya secara maksimal. Selain daripada itu dengan adanya proses tersebut diharapkan mampu memberikan manfaat yang cukup berarti bagi perusahaan terutama erat kaitannya dengan produktifitas yang dicapai.



Gambar 2.1 Proses Manajemen SDM Dalam Organisasi

Sumber : Yuniarsih Tjutju dan Suwatno (2009)

2.1.2.4 Strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas, dan aplikatif. Strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-

aktivitas sumber daya manusia, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

Dalam menentukan strategi sumber daya manusia, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan mempengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi sumber daya manusia pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi sumber daya manusia bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

Perusahaan harus memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif.

Pengembangan dan pengimplementasian strategi sumber daya manusia yang tercermin pada kegiatan-kegiatan sumber daya manusia, seperti pengadaan, pemeliharaan, dan pengembangan harus sejalan dengan strategi bisnis dan budaya perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu, *network structure* dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin survive dan berkembang.

Untuk mengevaluasi sumber daya manusia perlu mempertimbangkan empat faktor, sebagai berikut:

1. Tingkat strategis, antara lain: misi, visi, dan sasaran organisasi.
2. Faktor internal sumber daya manusia, antara lain: aset sumber daya manusia, kualifikasi sumber daya manusia, aktivitas sumber daya manusia seperti pengadaan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan-kebijakan sumber daya manusia.
3. Faktor-faktor eksternal, antara lain: demografis, perubahan sosial, budaya, teknologi, politik, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja, dan isu internasional (misal: HAM dan ekologi).
4. Faktor organisasional, antara lain: struktur, strategi perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi sumber daya manusia.

2.1.3 Pendidikan dan Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi di pasar. Perusahaan menyadari bahwa karyawan bukanlah sapi perah yang hanya dimanfaatkan tenaganya untuk kepentingan perusahaan semata. Tetapi karyawan juga menjadi asset perusahaan yang harus selalu ditingkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk meningkatkan produktivitas.

Untuk mengantisipasi era globalisasi dan pemberlakuan pasar bebas serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. Karyawan pada dasarnya masih mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang melekat pada dirinya, untuk itulah perusahaan merancang adanya program pendidikan dan pelatihan untuk mempersempit keterbatasan yang adanya pada karyawannya.

2.1.3.2 Metode Pendidikan (*Education Method*)

Di era persaingan global yang semakin ketat, peran pendidikan menjadi semakin penting dalam rangka *human investment*. Organisasi akan membutuhkan kehadiran sumber daya manusia yang produktif, kreatif, inovatif, dan professional. Pengertian pendidikan menurut Notoatmodjo (1992:96) adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Menurut Ranupandjoyo (1992:228), pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan dalam mencapai suatu tujuan.

Beeby dalam Sutrisno (2010:64), mengatakan bahwa pendidikan mempunyai kualitas tinggi apabila keluaran pendidikan itu mempunyai nilai bagi masyarakat yang memerlukan pendidikan itu. Kualitas disini adalah keluaran pendidikan yang dikaitkan dengan kegunaan bagi masyarakat.

Sedangkan menurut Siagian (1983:92), pengertian pendidikan merupakan keseluruhan proses, tehnik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam Pasal 1 UU No. 23 Tahun 2000 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa,

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.”

Berdasarkan definisi tersebut esensi yang terkandung dalam pendidikan sesungguhnya adalah proses pembelajaran melalui interaksi manusia (*human interactions*), yang bertujuan untuk terjadinya perubahan perilaku menuju kematangan dan pendewasaan diri para pembelajar (*learners*) dalam bersikap, berpikir dan bertindak, dengan berpijak pada norma yang berlaku.

Tenaga kerja (*man power/labor*) didefinisikan sebagai penduduk usia kerja (*working age population*) yaitu 10 tahun ke atas. Tenaga kerja terdiri dari angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Angkatan kerja (*labor force*) yaitu penduduk dalam usia kerja yang sudah bekerja (*employed person*) dan sedang mencari pekerjaan. Sedangkan yang termasuk bukan angkatan kerja adalah penduduk dalam usia kerja yang tidak bekerja dan belum ingin bekerja mereka terdiri dari: (1) golongan yang bersekolah (2) golongan yang mengurus rumah tangga dan (3) golongan lain-lain atau penerima pendapatan, mereka sewaktu-waktu dapat menawarkan jasanya untuk bekerja sehingga disebut *potensial labor force*.

Indonesia seperti pada umumnya negara sedang berkembang memiliki penduduk yang besar. Jumlah penduduk yang besar merupakan potensi sumber tenaga kerja yang melimpah sehingga masalah perekonomian Indonesia dikelompokkan ke dalam *labor surplus economy*. Seperti yang dikemukakan oleh Todaro dalam Suryana (2000: 104), bahwa salah satu ciri-ciri umum negara-

negara yang sedang berkembang adalah tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi. Jumlah penduduk yang besar bagi suatu negara tidak otomatis akan menjadi modal pembangunan, bahkan dapat pula menjadi beban atau tanggungan penduduk lainnya. Inilah tantangan yang dihadapi oleh banyak negara berkembang yaitu bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia yang begitu banyak menjadi potensi pendukung pembangunan.

Harbison dalam Suryana (2000: 104), mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan modal dasar dari kekayaan suatu bangsa. Modal fisik dan SDA hanyalah merupakan faktor produksi yang bersifat pasif. Dan manusia adalah agen-agen aktif yang berusaha mengumpulkan modal, mengeksploitasi SDA, membangun orang-orang sosial, ekonomi, dan politik dan yang melaksanakan pembangunan nasional. Jadi sudah jelas bahwa suatu bangsa yang tidak mengembangkan keahlian dan pengetahuan tenaga kerjanya, maka tidak akan dapat memanfaatkan mereka secara efektif dalam perekonomian nasional.

Proses pendidikan merupakan proses terbuka yang mendapat pengaruh dari berbagai sumber, oleh karena itu harus dikoordinasikan dengan baik agar membuahkan hasil yang optimal sesuai dengan harapan organisasi. Apabila dilihat dari sistem, maka proses pendidikan terdiri dari masukan (sarana pendidikan) dan keluaran (perubahan perilaku), serta faktor yang mempengaruhi proses pendidikan yang pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua menurut Sedarmayanti dalam Sutrisno (2010:64), yaitu:

- a. Perangkat lunak (*software*), yang mencakup antara lain: kurikulum, organisasi pendidikan, peraturan, metode belajar, dan lainnya.

- b. Perangkat keras (*hardware*), yaitu fasilitas yang mencakup: gedung, perpustakaan, alat bantu peraga, dan sebagainya.

Pendidikan memegang peranan penting dalam peningkatan kualitas SDM di suatu negara. Pembangunan ekonomi membutuhkan tenaga-tenaga kerja terdidik untuk dipekerjakan di berbagai sektor produksi. Ada beberapa pengaruh pendidikan terhadap pembangunan ekonomi (Suryana, 2000: 104) :

- a) Pendidikan secara umum meningkatkan kualitas tenaga kerja dengan memberikan keahlian dan pengetahuan kerja.
- b) Pendidikan meningkatkan mobilitas tenaga kerja dan mempermudah pembagian tugas tenaga kerja.
- c) Pendidikan mampu memberikan informasi baru yang dapat diserap lebih cepat dan lebih mudah diterapkan terutama input-input baru dalam proses produksi sehingga proses produksi lebih efektif.
- d) Pendidikan mampu meningkatkan kemampuan manajemen alokasi sumber daya yang lebih efisien.
- e) Pendidikan mampu menghilangkan penghalang sosial dan institusional dalam pembangunan ekonomi.
- f) Pendidikan meningkatkan kemampuan entrepreneurship, meningkatkan rasa tanggung jawab, kemampuan organisasi, keberanian mengambil resiko, dan perencanaan jangka panjang.

Peningkatan tingkat pendidikan tenaga kerja merupakan salah satu bentuk investasi. Hal ini disebabkan karena dengan pendidikan yang diterimanya, seseorang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya, sehingga pendapatan yang diterimanya meningkat. Pengembangan teknologi produksi hanya memungkinkan dengan investasi dalam peralatan dan mesin produksi serta modal manusia (*human capital*) karena teknologi maju harus disertai dengan tenaga ahli yang memiliki kualifikasi pendidikan tertentu.

Investasi dalam pendidikan harus dipandang lebih spesifik daripada pembangunan sumber daya manusia. Program pembangunan SDM hanya dapat berhasil dalam menghasilkan pemberantasan buta huruf namun belum berhasil

dalam meningkatkan penawaran tenaga kerja yang memiliki keahlian, padahal keahlian adalah faktor utama dalam pertumbuhan ekonomi. Hal inilah yang menjadi penyebab keterbelakangan pembangunan di negara-negara Asia Pasifik termasuk Indonesia (Suryana, 2000:105).

Pendidikan minimum yang diisyaratkan yaitu menyangkut :

- a) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan sesuai dengan syarat.
- b) Pendidikan alternative, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.

Menurut Todaro dalam Suryana (2000:106), investasi dalam sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut dengan demikian menghasilkan efek yang sama terhadap produksi, bahkan lebih besar lagi dengan bertambahnya jumlah manusia, pendidikan formal dapat lebih diefektifkan lagi untuk mencetak tenaga-tenaga terdidik dan meningkatkan produktivitas.

Hubungan pendidikan sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi dimulai pada tahun 1960an yang dipelopori oleh Becker Schultz, dan Denison dalam Case dan Fair (2004:230) yang melakukan penelitian bagaimana pengaruh pendidikan dalam meningkatkan produktivitas nasional dan kemudian memengaruhi pertumbuhan pendapatan nasional. Walaupun lebih banyak penelitian yang menyatakan bahwa akumulasi modal dalam bentuk peralatan dan mesin produksi jauh lebih penting, namun pemikir ekonomi terkenal seperti Adam Smith pun berpendapat bahwa pendidikan memegang peranan penting.

Penggunaan modal secara efektif hanya dapat terlaksana jika memiliki tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dari pendidikan. Sehingga pengembangan SDM (tenaga kerja) merupakan sasaran yang strategis karena SDM yang pada akhirnya akan menentukan karakter dan kecepatan pembangunan sosial ekonomi suatu bangsa.

Di Indonesia, pentingnya peningkatan pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas tenaga kerja mulai digalakkan pada tahun 1985 seiring dengan pembangunan nasional menuju tinggal landas pada Pelita VI yang sangat tergantung dari tersedianya sumber daya manusia yang produktif (Suryana, 2000: 107).

Pendidikan adalah proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan perilaku yang berlaku dalam masyarakatnya. Proses sosial dimana seseorang dipengaruhi oleh sesuatu lingkungan yang dipimpin (khususnya di sekolah) sehingga ia dapat mencapai kecakapan sosial dan mengembangkan kepribadiannya (Good, 1977:1).

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara (UU Sisdiknas, 2003:1).

Menurut Combs dalam (Sudjana, 2001:22) Pengertian dibagi menjadi tiga jenis yaitu pendidikan formal, pendidikan informal dan pendidikan nonformal. Pengertian ketiga jenis pendidikan itu sebagai berikut :

1. Pendidikan formal

Adalah kegiatan yang sistematis, bertingkat/berjenjang, dimulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi dan yang setaraf dengannya, yang termasuk kedalamnya ialah kegiatan studi yang berorientasi akademis dan umum, program spesialisasi, dan latihan professional, yang dilaksanakan dalam waktu yang terus menerus. Untuk jalur pendidikan ini memiliki jenjang pendidikan yang sangat jelas, yang dimulai dari pendidikan tingkat dasar, pendidikan menengah, sampai pendidikan tinggi.

Misalnya: SD, SMP, SMA, dan Perguruan Tinggi

2. Pendidikan informal

Adalah proses yang berlangsung sepanjang usia sehingga setiap orang memperoleh nilai, sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang bersumber dari pengalaman hidup sehari-hari, pengaruh lingkungan termasuk di dalamnya adalah pengaruh kehidupan keluarga, hubungan dengan tetangga, lingkungan pekerjaan dan permainan, pasar, perpustakaan, dan media massa.

Misalnya: memiliki keterampilan serta pengetahuan yang berasal dari pengalaman hidup yang dialami sehari-hari, yang diperoleh dari pengaruh lingkungan. Yang dimaksud pengaruh lingkungan disini adalah pengaruh dalam kehidupan keluarga, hubungan antar tetangga, hubungan dengan lingkungan pekerjaan, teman, lingkungan pasar, perpustakaan, serta media massa.

3. Pendidikan nonformal

ialah setiap kegiatan terorganisasi dan sistematis, di luar sistem persekolahan yang mapan, dilakukan secara mandiri atau merupakan bagian penting dari kegiatan yang lebih luas, yang sengaja dilakukan untuk melayani peserta didik tertentu di dalam mencapai tujuan belajarnya.

Pendidikan nonformal paling banyak dilakukan pada saat usia dini, kemudian pendidikan dasar seperti TPA (Taman Pendidikan Al-qur'an) yang banyak dijumpai di masjid-masjid untuk yang beragama islam dan Sekolah Minggu di gereja untuk yang beragama Kristen atau katolik. Disamping itu, ada juga berbagai kursus seperti kursus musik, ada bimbingan belajar, ada juga Program-program PNF atau keaksaraan fungsional (KF), Pendidikan Kesetaraan (paket A, B, C), Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Magang dan lain-lain.

Ketiga pengertian diatas dapat digunakan untuk membedakan program pendidikan yang termasuk kedalam setiap jalur pendidikan tersebut. Berdasarkan ketiga pengertian itu maka jelaslah bahwa pendidikan non formal tidak identik baik dengan pendidikan formal maupun dengan pendidikan informal.

1. Tujuan pendidikan

Tujuan pendidikan memuat gambaran tentang nilai-nilai yang baik, luhur, pantas, benar, dan indah untuk kehidupan. Pendidikan memiliki dua fungsi yaitu memberikan arah kepada segenap kegiatan pendidikan dan merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh segenap kegiatan pendidikan.

2. Proses pendidikan

Proses pendidikan merupakan kegiatan mobilitas segenap komponen pendidikan oleh pendidik terarah kepada pencapaian tujuan pendidikan, Kualitas proses pendidikan menggejala pada dua segi, yaitu kualitas komponen dan kualitas pengelolaannya, pengelolaan proses pendidikan meliputi ruang lingkup makro, meso, mikro. Adapun tujuan utama pengelolaan proses pendidikan yaitu terjadinya proses belajar dan pengalaman belajar yang optimal.

3. Unsur-Unsur Pendidikan

Proses pendidikan melibatkan banyak hal yaitu:

1. Subjek yang dibimbing (peserta didik).
2. Orang yang membimbing (pendidik)
3. Interaksi antara peserta didik dengan pendidik (interaksi edukatif)
4. Ke arah mana bimbingan ditujukan (tujuan pendidikan)
5. Pengaruh yang diberikan dalam bimbingan (materi pendidikan)
6. Cara yang digunakan dalam bimbingan (alat dan metode)
7. Tempat dimana peristiwa bimbingan berlangsung (lingkungan pendidikan).

2.1.3.3 Metode Pelatihan (*Training*)

Pelatihan adalah suatu proses yang memberikan karyawan keahlian khusus, atau membantu karyawan memperbaiki kekurangan kinerjanya. Tujuan dari organisasi yang berbeda-beda mengharuskan adanya penyesuaian antara karyawan sebagai tenaga kerja dengan perusahaan atau instansi yang bersangkutan. Program pelatihan dan pengembangan meliputi berbagai kegiatan yang menginformasikan pada pegawai atau tenaga kerja tentang kebijakan dari prosedur, mendidik mereka dalam keahlian pekerjaan dan mengembangkannya untuk kemajuan pada masa yang akan datang.

Menurut As'ad dalam Sutrisno (2010:67), mengemukakan bahwa pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Simamora (1995:237), mengemukakan bahwa "Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian,

pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu”. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian atau pengetahuan tertentu.

Pelatihan menurut Dessler dalam Iriani (2010:122), adalah “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Selanjutnya pendapat Milkovich and Boudreau (1997:408), yang menyatakan bahwa, “Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk dapat memperoleh keahlian, peraturan-peraturan, konsep atau sikap-sikap yang akan menghasilkan kesesuaian antara karakteristik pegawai dengan permintaan perusahaan.

Menurut Gomes dalam Iriani (2010:121), “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih terampil dan akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus dipertimbangkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih”.

Sedangkan menurut Mondy, Noe and Premeaux (1999:254), menyatakan bahwa, “Pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang dirancang memberikan kesempatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalankan atau yang terkait dengan pekerjaannya”.

Menurut Wexley & Yulk dalam As'ad (2001:71), ada tiga alasan mengapa pelatihan personel itu perlu diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan, di antaranya:

- a. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personel tersebut cukup terlatih dan bias memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak di antaranya mereka harus mempelajari

pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.

- b. Bagi personel yang sudah senior kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan pelatihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya untuk promosi maupun mutasi.
- c. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Karyawan yang mengikuti pelatihan tanpa adanya minat sudah tentu tidak akan membawa hasil kerja yang memuaskan. Sebaliknya, dengan timbulnya minat, maka perhatiannya terhadap pelatihan yang dijalani akan semakin besar. Oleh karena itu, sebelum karyawan menjalani pelatihan, hendaknya kepada mereka diberikan penjelasan mengenai arti dan tujuan pelatihan terlebih dahulu. Dengan adanya pemahaman tersebut, maka para karyawan yang akan mengikuti pelatihan akan termotivasi untuk mengikutinya.

Terdapat dua hal yang harus diperhatikan pelaku bisnis untuk mencapai pelatihan yang efektif. Pertama, memerhatikan posisi pelatihan dalam proses bisnis, dan kedua, berkaitan dengan tahapan-tahapan pemograman dan pengimplementasian pelatihan dalam konteks strategi manajemen masa kini, penggunaan teknologi tidak dapat ditawar-tawar lagi. Oleh karena itu, setiap karyawan dituntut dapat menguasai penguasaan teknologi dengan berbagai macam bentuk. Dalam format manajerial semacam inilah Richardson dalam Usmara (2002:160), menyarankan agar pelatihan seharusnya diposisikan sebagai bagian integral dari setiap perencanaan strategi dengan basis teknologi.

Dari beberapa definisi mengenai arti pelatihan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan sangat diperlukan oleh seorang karyawan dalam menunjang karirnya yang ditekuni selama bekerja dan juga dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan serta disiplin yang

diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu sehingga dapat dicapai efisiensi dan efektivitas kerja yang optimal yang dapat menentukan tingkat produktivitas kerja. Dalam Program pelatihan lebih diarahkan untuk memelihara dan memperbaiki prestasi kerja pada saat ini, sedangkan program pengembangan tujuannya adalah untuk mengembangkan ketrampilan untuk pekerjaan masa depan.

Seorang karyawan baru harus belajar ketrampilan baru. Dan pada umumnya karyawan baru memiliki motivasi yang tinggi sehingga dengan mudah dapat menyerap ketrampilan dan tingkah laku yang diharapkan dalam posisinya yang baru. Dalam proses pelatihan ada berbagai cara pendekatan latihan.

Menurut Handoko (1989:112) ada dua metode teknik pelatihan yaitu:

1) Metode Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*)

Dalam metode ini karyawan dilatih secara langsung ditempat kerjanya dengan menggunakan teknis yaitu:

- a. Rotasi jabatan, yaitu perputaran atau perpindahan karyawan dalam rangka memberikan jenjang dan bagian yang ada pada perusahaan.
- b. Latihan instruksi pekerjaan, yaitu petunjuk-petunjuk teknis bagaimana melakukan pekerjaan.
- c. Magang (*Apprenticeships*), yaitu suatu proses belajar seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
- d. *Choacing* (Bimbingan), yaitu memberikan pengarahan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan rutin.
- e. Penugasan sementara, yaitu merupakan persiapan dalam rangka promosi atau pengembangan karir dimana karyawan tertentu diberikan kesempatan untuk ikut dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, diharapkan nantinya sudah siap.

2) Metode Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)

Metode off the job training yaitu metode simulasi dan informasi yang sering digunakan antara lain:

a. Metode Studi Kasus

Metode ini dilakukan dengan cara-cara peserta diminta untuk memberikan pemecahan atau mencari jalan keluar terhadap peristiwa yang terjadi dalam perusahaan. Disini peserta dilatih untuk mengetahui sebab-sebab dari suatu permasalahan dan bagaimana jalan keluarnya.

b. *Business Game* (permainan bisnis)

Metode ini bertujuan untuk memberikan ketrampilan khusus dalam melakukan bisnis baik masalah keuangan, produksi, atau pemasaran.

- c. Role playing
Disini peserta diajak untuk memerankan suatu peranan, tujuannya adalah untuk melatih sikap dan perilaku.
- d. Program Pengembangan Eksekutif
Disini karyawan dikirimkan ke lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan ataupun universitas untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan seperti penataran dan lokakarya.
- e. Kuliah, presentasi, video, metode kompreksi, dan self study
Metode ini merupakan teknik dalam penyampaian informasi kepada karyawan.

Sedangkan metode pelatihan menurut Ranupandojo dan Husnan

(1989:85), terdiri dari:

1. *On Job Training*
Merupakan metode pelatihan yang paling baik untuk digunakan. Dalam sistem ini karyawan yang baru dilatih langsung oleh atasannya. Kemampuan atasan secara langsung sangat diperlukan demi keberhasilan sistem ini.
2. *Vestibule School*
Pelatihan bukan dari atasan langsung tetapi dari pelatih-pelatih khusus yaitu pelatih ini dipusatkan pada para ahli yang benar-benar sesuai dengan bidang latihan.
3. *Apprenticeship* (Magang)
Biasanya lebih dikenal dengan latihan magang, sistem ini biasanya dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan skill yang relatif tinggi.
4. Kursus-kursus
Pelatihan ini diadakan untuk memenuhi kebutuhan menambah ketrampilan dari para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu.

On-the-Job Training

On the job training adalah metode yang sudah sangat populer dalam dunia pelatihan karyawan. *On the job training* sendiri secara definisi adalah melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya (Dessler, 2006:285).

Prosser (1949:18) mengemukakan bahwa pelaksanaan *On The Job Training* akan lebih efektif jika ada tiga tahap kegiatan. Tahap pertama, sebelum pelaksanaan *on-the-job training* terdiri atas: (1) *On-the-job training* diawali dengan membimbing peserta dalam hal kebiasaan kerja yang berulang-ulang sehingga sesuai/cocok dengan pekerjaan; (2) Setiap individu/peserta dibekali

dengan minat yang tinggi.

Tahap kedua, selama proses pelaksanaan *On-the-job training* terdiri atas: (1) Tugas-tugas pendidikan dan latihan dilakukan dengan menggunakan alat dan mesin yang sama seperti yang diperlukan di dunia usaha/*industry*; (2) Melatih peserta tentang pentingnya melakukan kebiasaan bekerja dengan baik, seperti di Dunia Usaha/Dunia Industri (Dudi); (3) Materi Pelatihan disesuaikan dengan pekerjaan yang nyata dan sarat nilai; dan Tahap ketiga, setelah pelaksanaan *on-the-job training* terdiri atas (1) Diharapkan memperhatikan permintaan pasar/tanda-tanda pasar (2) Pada setiap pekerjaan, diharapkan ada kemampuan minimum tentang evaluasi yang dipunyai oleh seseorang agar dia dapat bekerja dengan baik pada pekerjaan selanjutnya.

Sebagian pekerjaan dalam perusahaan dapat dipelajari dalam periode waktu yang relative singkat, metode *on-the-job training* digunakan secara luas. *On-the-job training* meliputi semua upaya melatih karyawan di tempat kerja yang sesungguhnya. Metode ini memiliki keunggulan memotivasi peserta secara kuat karena pelatihan tidak dilaksanakan dalam situasi artificial di dalam ruang kelas. Kenyataan bahwa keberhasilan sistem ini hampir seluruhnya tergantung pada penyelia langsung dan pelatih, artinya bahwa setiap unit sumber daya manusia memiliki tanggung jawab menyediakan pelatih yang baik dan efektif dari setiap penyelia.

Penggunaan *on-the-job training* secara luas tidak diragukan lagi, disebabkan oleh beberapa manfaat yang ditawarkannya. Beberapa manfaat yang ditawarkan oleh *on-the-job training* menurut Simamora (1997;396) adalah:

- Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas-tugas yang disimulasikan.
- Karyawan mendapatkan instruksi-instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.

- Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya di bawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- Pelatihnnya informal, relative tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
- Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama antara karyawan dan pelatih.
- Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, menyita biaya keluar kantong (*out-of-pocket*) yang relative rendah, dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

Kelemahan-kelemahan potensial pada program *on-the-job training*, adalah sebagai berikut:

- Pelatih mungkin tidak termotivasi untuk melatih atau memikul tanggung jawab untuk pelatihan sehingga pelatihan dapat menjadi serampangan.
- Pelatih mungkin melaksanakan pekerjaan dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- Pelatih mungkin tidak memiliki waktu untuk melatih dan menghapuskan elemen yang penting dari proses pelatihan.
- Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negative pada pekerjaan dan kinerja organisasional.
- Selain itu, *on-the-job training* mungkin tidak efektif biaya apabila dibandingkan dengan program pelatihan terstruktur karena karyawan yang berkeahlian sangat tinggi digunakan sebagai pelatih dan pelatihan biasanya dilakukan satu per satu.

Off-the-Job Training

Berlawanan dengan *on-the-job training*, *off the job training* dilaksanakan pada lokasi yang terpisah. Program ini memberikan individu-individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja regular mereka. Contohnya: kursus-

kursus, *workshop*, seminar, dan simulasi computer. Terdapat dua bentuk umum dari *off-the-job training*:

- Program-program *in-house* yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan diselenggarakan di dalam fasilitas pelatihan perusahaan, dan
- Program-program *off-site* yang diadakan jauh dari organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan, atau konsultan pelatihan independen.

Program-program pengembangan manajemen sering mengkombinasikan berbagai tipe *off-the-job training*, tetapi membawanya ke dalam perusahaan untuk menjawab kebutuhan-kebutuhan organisasional yang unik. Organisasi-organisasi mempertahankan pengendalian atas peserta program dan isinya. Agar berhasil, program-program seperti itu selalu melibatkan semua lapisan manajemen, mendemonstrasikan diversitas dan relevansi, berjuang keras agar bermutu tinggi dalam penyajian, dan menyertakan evaluasi tindak lanjut.

Off-the-job training menawarkan beberapa keunggulan, yaitu:

- Biaya pelatihan yang efisien
- Pelatih atau staf pelatih

Merupakan pelatih yang kompeten dibandingkan dengan *on-the-job trainer* yang biasanya hanya mengerbankkan sebagian kecil waktu mereka untuk melatih.

- Kursus-kursus dan seminar yang *off-site* memungkinkan perusahaan-perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa adanya biaya yang berat dari staf pelatih dan fasilitas pelatihan.
- Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan-perusahaan lain sering

memungkinkan peserta untuk mempelajari metode-metode dan teknik-teknik baru disamping materi-materi yang disajikan selama program.

- Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi guna mempelajari keahlian-keahlian dan sikap baru tanpa harus secara bersama-sama mengkhawatirkan kinerja pekerjaan. Program ini juga mengurangi resiko bagi organisasi untuk menggunakan karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai.

Meskipun terdapat beberapa keunggulan dari metode ini, terdapat pula beberapa kelemahan yang potensial:

- Para karyawan yang mengikuti *off-the-job training* tidaklah melakukan pekerjaan mereka. Ini merupakan tambahan biaya pelatihan, meskipun dalam jangka panjang manfaat pelatihan akan melebihi biaya-biayanya.
- Masalah “transfer belajar (*transfer of learning*)”. Kadang-kadang *off-the-job training* bersifat teoritis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta, khususnya pada saat pelatihan diadakan jauh dari organisasi.
- Kecocokan antara tipe-tipe pelatihan ini dan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai kerap kali rendah. Tipe-tipe pelatihan ini sering memerlukan biaya keluar kantong yang lebih besar.

Sistem pelatihan yang baik dapat memberikan manfaat bagi perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan. Menurut Moekijat dalam Iriani (2010:121), tujuan umum daripada pelatihan adalah:

- a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Menurut Carrel dalam Yuniarsih dan Suwatno (2009:39), menyatakan bahwa tujuan dari pelatihan antara lain :

1. Meningkatkan kualitas kinerja
2. Memperbaharui keterampilan karyawan
3. Menghindarkan penerapan manajerial yang telah using
4. Memecahkan masalah organisasi
5. Mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan dan pengelolaan suksesi kepemimpinan
6. Memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru untuk orientasi
7. Memenuhi kebutuhan karyawan

2.1.3.4 Tujuan pendidikan dan pelatihan

Segala sesuatu yang berupa kegiatan pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut berkaitan erat dengan jenis perusahaan/organisasi. Martoyo (1985:54), menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan.

Menurut Nitisemito (1992:117), menyatakan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

- a) Pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik,
- b) Tanggung jawab diharapkan lebih besar,
- c) Kekeliruan dalam pekerjaan diharapkan berkurang,
- d) Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

2.1.3.5 Mengukur Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan

Menilai hasil pendidikan dan pelatihan mutlak dilakukan untuk mengetahui apakah program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara efektif atau tidak. Berhasil atau tidaknya program pendidikan dan pelatihan tersebut dapat diketahui dengan jalan menilai cara pendidikan dan pelatihan tersebut.

Menurut Manullang (1981:102), mengemukakan bahwa ada delapan macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai efektif tidaknya suatu pelatihan. Kedelapan ukuran tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Production*
2. *Production time required to do the job*
3. *Number of operators meeting production standard*
4. *Increase in learning rate*
5. *Decrease in breakage or use of consumable supplies*
6. *Reduction in number of accidents*
7. *Reduction in absenteeism*
8. *Reduction of labour turnover*

Sedangkan Gomes (2000:209), mengemukakan bahwa: "Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan" :

1. *Reaction,*
Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Hasil reaksi ini penting untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program, diadakannya beberapa revisi atas program pelatihan, dan mengetahui minat peserta untuk mengikuti program pelatihan.
2. *Learning,*
Jenis evaluasi ini untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep, pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.
3. *Behaviors,*
Perilaku atau performansi dari para peserta dapat diukur berdasarkan system evaluasi performansi untuk mendapatkan tingkat performansi para peserta yang dikumpulkan oleh para supervisor masing-masing untuk dibandingkan dengan performansi sesudah pelatihan.
4. *Organizational results,*
Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan. Data bias dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, kepuasan klien, dan yang sejenis lainnya.
5. *Cost effectivity.*
Ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan dengan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami organisasi. Kriteria ini diukur dengan membantu biaya program dengan biaya permasalahan

2.1.4 Pengertian Produktivitas

Setiap perusahaan baik di bidang produksi barang maupun jasa selalu bertujuan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dan selalu menjaga kelangsungan usahanya. Keuntungan yang diperoleh perusahaan tergantung dari tingkat produktifitas yang dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri.

Sasaran utama manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan system pemberdayaan personil yang dapat menampilkan kinerja produktif. Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat produktivitas setiap karyawan bisa berbeda, bisa tinggi atau bisa juga rendah, bergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai ratio antara hasil karya nyata (*output*) dalam bentuk barang dan jasa, dengan masukan (*input*) yang sebenarnya.

Pengertian produktivitas menurut Hasibuan dalam Yuniarsih dan Suwatno (2009:162), adalah “Perbandingan antara output dengan input, dimana outputnya harus memiliki nilai tambah dan teknik pekerjaannya lebih baik”. Sedangkan pengertian produktivitas menurut Sinungan (2005:17) adalah: “Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit”.

Menurut Winardi (1982:392), mengemukakan bahwa “Produktivitas adalah jumlah atau hasil yang dicapai oleh seseorang atau unit faktor produksi lain dalam jangka waktu tertentu.” Dengan kata lain bahwa produktivitas adalah jumlah yang dihasilkan oleh para pekerja dalam jangka waktu tertentu, manajemen dan syarat-syarat kerja serta faktor-faktor lainnya.

Menurut Kursdianto (1989:9) mengemukakan bahwa: “Produktivitas adalah adanya perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja terpadu dan peran serta seefisien mungkin.”

Pengertian lain dari produktivitas yang dikemukakan oleh Simanjuntak (1985:24) memberikan pengertian bahwa, “Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini, sehingga secara umum, produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.”

Gaspers (2000:18) memberikan definisi produktivitas sebagai “.....kombinasi dari efektivitas dan efisiensi”. Penulisan pengukuran tersebut dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Performance}}{\text{Alokasi Sumber}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}$$

Greeberg dalam Sinungan (2003:12), mendefinisikan produktivitas sebagai “perbandingan antar totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut”. Jadi produktivitas merujuk pada efektivitas dan efisiensi dalam produksi barang dan jasa. Pengukuran produktivitas total dilakukan dengan menggunakan formula $P=O/I$. Komponen input mencakup *row input*, dan *instrumental input*, *environmental input*.

Di sisi lain, Anoraga (1992:17) menjelaskan bahwa produktivitas kerja menunjukkan tingkat efisiensi proses menghasilkan dari sumber daya yang digunakan, yang berkualitas lebih baik dengan usaha yang sama.

Selanjutnya Lacham dan Wexley (1982:2), mengemukakan: “...*performance appraisals are crucial to the effectivity management of an organization’s human resources and proper management of human resources is a critical variable effecting are organization’s productivity*”. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa produktivitas kerja individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu, yaitu bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan atau unjuk kerjanya (*job performance*) dalam mencapai hasil yang ditargetkan.

Dikemukakan oleh Yuniasih dan Suwatno dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* bahwa produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu: “produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Produktivitas fisik dapat diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai dapat diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan (Yuniasih dan Suwatno, 2008:158)”. Oleh karena itu, mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel yang harus diukur, juga alat ukur yang digunakannya sangat bervariasi.

Menurut Nawawi (1990:100), mengemukakan bahwa “...hasil kerja pegawai yang menggambarkan produktivitas kerja pegawai tersebut bersumber dari kemampuan personil secara individual”. Selanjutnya, Nawawi (1990:90), menjelaskan bahwa produktivitas kerja seseorang sesungguhnya merupakan gambaran dari dedikasi, loyalitas, disiplin, metode kerja yang dijalankan ketika menghadapi tugas dan beban kerjanya. Dengan demikian semakin baik keterampilan, keahlian, disiplin, ketekunan, ketepatan menggunakan metode serta alat-alat lain dalam bekerja, maka semakin tinggi pula produktivitas kerjanya.

Mali dalam Fatah (1996:16), menyatakan bahwa dalam mengukur produktivitas akan dilakukan dengan rujukan yang menggabungkan sisi efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan *performance* dan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber-sumber. Indeks produktivitas diukur berdasarkan perbandingan atau rasio antara pencapaian *performance* dengan sumber-sumber yang dialokasikan. Dimensi efektivitas berkaitan dengan optimalisasi ketercapaian rencana (target) kerja, baik dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, durasi penyelesaian pekerjaan, dan ketepatan pengalokasian sumber daya organisasi.

Pada dimensi efisiensi, pengukuran produktivitas merujuk pada realisasi penggunaan sumber daya dan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, apakah terjadi pemborosan, penyalahgunaan atau penyimpangan alokasi sumber daya yang menimbulkan ketidaktercapaian target produk.

Produktivitas kerja pada lembaga nirlaba, diukur atas dasar kemampuan melakukan kegiatan dalam jangka waktu tertentu, kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan. Dalam hal ini, ukuran produktivitas kerja difokuskan pada kemampuan pegawai untuk memberikan kontribusi positif dalam menciptakan lingkungan kerja ergonomis, sehingga bisa menampilkan diri sebagai individu produktif dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Masalah rendahnya produktivitas kerja menjadi fokus perhatian pada hampir semua institusi di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari berbagai aspek faktual yang muncul, misalnya: terjadi pemborosan sumber daya (inefisiensi) dan ketidaktercapaian target, baik secara kelompok maupun individual.

Masalah produktivitas kerja dalam suatu organisasi merupakan faktor penting, terutama apabila dihubungkan dengan masalah penggunaan sumber daya input. Ravianto (1998:4), menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan meliputi: pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji, kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sustermeister (1976:7), bahwa, *“... the human contribution to productivity or employee job performance are considered to result from ability and motivation, or more accurately, ability times motivation.”*

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Anoraga (1992:34), menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menarik,
2. Upah yang baik,
3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan,
4. Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan,
5. Lingkungan atau suasana kerja yang baik,
6. Promosi dan perkembangan diri merasa sejalan dengan perkembangan perusahaan/organisasi,
7. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi,
8. Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi,
9. Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja, dan
10. Disiplin kerja yang keras.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: faktor internal dan eksternal. Secara lebih rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Faktor Internal

1. Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional;
2. Struktur dan desain pekerjaan;

3. Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target;
4. Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas;
5. Kebijakan perusahaan yang bisa merangsang (trigger) kreativitas dan inovasi;
6. Perlakuan menyenangkan yang bisa diberikan pimpinan atau rekan kerja;
7. Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan;
8. Lingkungan kerja yang ergonomis;
9. Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang dikuasai;
10. Komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama.

b) Faktor eksternal

1. Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politis;
2. Kemitraan (*networking*) yang dikembangkan;
3. Kultur dan *mindset* lingkungan di sekitar organisasi;
4. Dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan;
5. Tingkat persaingan;
6. Dampak globalisasi.

2.1.4.2 Persyaratan Kondisional Dalam Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas merupakan suatu proses yang sangat penting, karena akan menjadi landasan dalam membuat kebijakan perbaikan produktivitas secara keseluruhan dalam proses manajemen. Kondisi-kondisi

berikut sangat diperlukan untuk mendukung pengukuran produktivitas kerja yang valid. Menurut Gasperz (2000:25), beberapa kondisi itu adalah:

- a. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program perbaikan produktivitas. Berbagai masalah yang berkaitan dengan produktivitas serta peluang untuk memperbaikinya.
- b. Pengukuran produktivitas dilakukan pada sistem industri itu. Fokus dari pengukuran produktivitas adalah pada sistem industri secara keseluruhan.
- c. Pengukuran produktivitas seharusnya melibatkan semua individu yang terlibat dalam proses industri itu. Dengan demikian pengukuran produktivitas bersifat partisipatif.
- d. Pengukuran produktivitas seharusnya dapat memunculkan data. Di mana data itu nantinya dapat ditunjukkan atau ditampilkan dalam bentuk peta-peta, diagram-diagram, tabel-tabel, hasil-hasil perhitungan statistik, dan lain-lain. Data seharusnya dipresentasikan dalam cara yang termudah agar mudah dipahami.
- e. Perlu adanya komitmen secara menyeluruh dari manajemen dan karyawan untuk pengukuran produktivitas dan perbaikannya. Kondisi ini sangat penting sebelum aktivitas pengukuran produktivitas mulai dilaksanakan.
- f. Program-program pengukuran dan perbaikan produktivitas seharusnya dapat dipecah-pecah atau diuraikan dalam batas-batas yang jelas sehingga tidak tumpang tindih dengan program-program yang lain.

Melakukan pengukuran produktivitas harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan agar tidak terjadi kesalahan yang dapat berakibat fatal. Pengukuran produktivitas yang menghasilkan informasi-informasi utama seharusnya dicatat tanpa distorsi, yang berarti pengukuran tersebut harus memunculkan data yang akurat. Dengan data yang akurat, memungkinkan hasil dari pengukuran dapat bermanfaat bagi organisasi tersebut sebagai upaya peningkatan produktivitas secara keseluruhan.

2.1.4.3 Manfaat Pengukuran Produktivitas Kerja

Suatu organisasi perusahaan perlu mengetahui pada tingkat produktivitas mana perusahaan itu beroperasi, agar dapat membandingkannya dengan produktivitas standar yang telah ditetapkan manajemen, mengukur tingkat perbaikan produktivitas dari waktu ke waktu. Hal ini menjadi penting agar

perusahaan itu dapat meningkatkan daya saing dari produk yang dihasilkannya di pasar global yang semakin kompetitif.

Menurut Gaspers (2000:24), terdapat beberapa manfaat pengukuran produktivitas dalam suatu organisasi perusahaan, antara lain:

- (a) Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya, agar dapat meningkatkan produktivitas melalui efisiensi penggunaan sumber daya itu.
- (b) Perencanaan sumber-sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.
- (c) Tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas tertentu yang dipandang dari sudut produktivitas.
- (d) Perencanaan target tingkat produktivitas dimasa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
- (e) Strategi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produktivitas (*productivity gap*) yang ada di antara tingkat produktivitas yang direncanakan (*expectancy productivity*) dan tingkat produktivitas yang diukur (*actual productivity*). Dalam hal ini pengukuran produktivitas akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah-masalah atau perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga tindakan korektif dapat diambil.
- (f) Pengukuran produktivitas perusahaan akan menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas di antara organisasi perusahaan dalam industri sejenis serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas industri pada skala nasional maupun global.
- (g) Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan dari perusahaan.
- (h) Pengukuran produktivitas akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya-upaya peningkatan produktivitas terus menerus (*continuous productivity improvement*).
- (i) Pengukuran produktivitas terus menerus akan memberikan informasi yang bermanfaat untuk menentukan dan mengevaluasi kecenderungan perkembangan produktivitas perusahaan dari waktu ke waktu.
- (j) Pengukuran produktivitas akan memberikan informasi-informasi yang bermanfaat dalam mengevaluasi perkembangan dan efektivitas dari perbaikan terus menerus yang dilakukan dalam perusahaan itu.
- (k) Pengukuran produktivitas akan memberikan motivasi kepada orang-orang untuk secara terus menerus melakukan perbaikan dan juga akan meningkatkan kepuasan kerja. Orang-orang akan lebih memberikan perhatian kepada pengukuran produktivitas apabila dampak dari perbaikan produktivitas itu terlihat jelas dan dirasakan langsung oleh mereka.
- (l) Aktivitas perbandingan bisnis (kegiatan tawar menawar) secara kolektif dapat diselesaikan secara rasional, apabila telah tersedia ukuran-ukuran produktivitas.

Dengan demikian pengukuran produktivitas ini memiliki manfaat baik dan sangat penting untuk perusahaan itu sendiri maupun untuk karyawan dan masyarakat sekitarnya. Oleh karena itu agar hasil benar-benar bermanfaat secara maksimal maka pimpinan harus membuat perencanaan secara matang untuk kelancaran kegiatan ini.

2.1.4.4 Strategi Meningkatkan Produktivitas

Strategi adalah sebuah rencana komprehensif yang mengintegrasikan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. *Strategy is the overall plan for deploying resources to establish a favourable position for certain actions.* (Strategi adalah rencana keseluruhan untuk menyebarkan sumber daya untuk membangun posisi yang menguntungkan untuk tindakan tertentu).

Agar peningkatan produktivitas kerja dapat terwujud, pimpinan perlu memahami secara tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan produktivitas kerja. Menurut Siagian (2002:10), faktor-faktor tersebut sebagian diantaranya adalah “etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua karyawan dalam organisasi”. Menurutnya etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan keorganisasian anggota dalam suatu organisasi. Etos kerja yang dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Perbaikan terus menerus

Salah satu upaya untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan melakukan perbaikan terus-menerus oleh seluruh komponen organisasi. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat dalam

mengelola organisasi dengan baik, tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari manajemen mutakhir. Hal ini menjadi penting karena organisasi dihadapkan kepada tuntutan agar terus-menerus berubah baik secara internal maupun eksternal.

b. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Peningkatan produktivitas kerja dapat dicapai melalui peningkatan hasil kerja oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua karyawan dalam organisasi. Peningkatan mutu sumber daya manusia merupakan aspek lain yang sangat penting sebagai peningkatan mutu hasil kerja.

c. Pemberdayaan sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan unsur paling strategik dalam organisasi. Oleh karena itu pemberdayaan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua pimpinan dalam hierarki organisasi, manakala pimpinan berupaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Lain

No	Nama (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Wahyuni Juwita Sari (2001)	Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Serba Guna Prima Kediri	Variabel Independen: Pengembangan Sumber Daya Manusia (X) Indikator: Pendidikan dan Pelatihan Variabel Dependen: Produktivitas Kerja Karyawan (Y) Indikator: Efektivitas dan Efisien	Penelitian ini berhasil menemukan bahwa ada pengaruh sumber daya manusia yang meliputi tingkat produktivitas kerja karyawan ($p:0,000$) variabel pendidikan dan pelatihan (X_1) dengan kontribusi 88,40%
2	Sherly Elysabet Pasaribu (2004)	Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Kantor Wilayah Usaha Pos I Medan	Variabel Independen: Pengembangan Sumber Daya Manusia (X) Indikator: Pendidikan dan Latihan, Promosi, Mutasi Variabel Dependen: Produktivitas Kerja (Y) Indikator: Efektivitas dan Efisiensi	Penelitian ini berhasil menemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara simultan maupun parsial
3	Ismie Novitasari Soekarno	Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Staf	Variabel Independen: Pendidikan (X_1) Indikator: formal, informal, dan nonformal. Pelatihan (X^2)	Penelitian ini berhasil menemukan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari pendidikan (X_1)

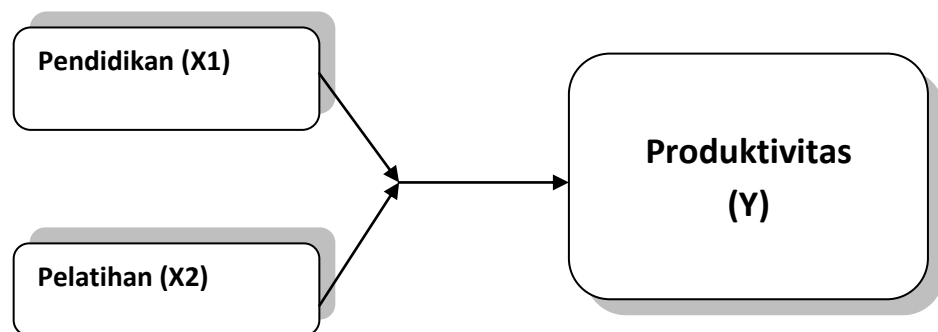
		Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan	Indikator: On the job training dan Off the job Training. Variabel Dependen: Produktivitas (Y) Indikator: Efektivitas dan Efisiensi	dan pelatihan (X_2) berpengaruh terhadap produktivitas secara simultan maupun parsial. Diantara variabel pendidikan (X_1) dan pelatihan (X_2) berpengaruh dominan terhadap produktivitas yaitu variabel pendidikan (X_1) dengan nilai beta 0,433.
--	--	--	---	--

1.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

1.3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya maka disusunlah kerangka konseptual penelitian serta hubungan suatu variabel dengan sebuah kerangka analisis berikut ini:

Pengembangan Sumber Daya Manusia



Kerangka Konseptual

Gambar 2.2 Pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan staf
Sumber: Sudjana (2001) dan T. Hani Handoko (1989)

1.3.2 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan dan landasan teori maka dapat diajukan suatu hipotesis yaitu :

1. Pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari pendidikan (X_1) dan pelatihan (X_2) secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor cabang Bangkalan.

2. Pendidikan (X_1) adalah faktor yang dominan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Bangkalan.

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metodologi penelitian sangat diperlukan dalam mengumpulkan data yang diperlukan. Dengan metodologi penelitian dapat diperoleh data secara cepat dan akurat sehingga tidak menyita waktu. Data yang akurat sangat penting dalam penelitian agar dapat mengetahui masalah dengan tepat dan menemukan pemecahan masalah tersebut. Selain itu data yang akurat dapat mempercepat proses pengerjaan laporan akhir.

3.2 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel bebas/*independent variable* (X)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengembangan sumber daya manusia (X) terdiri dari :

- a. Pendidikan (X_1)
- b. Pelatihan (X_2)

2. Variabel terikat/*dependent variabel* (Y)

Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah produktivitas karyawan (Y) PT. POS Cabang BANGKALAN.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberi arti, menspesifikasikan kegiatan ataupun memberi

suatu operasional yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel (Nazir, 2000:152).

Untuk memudahkan pemahaman dan lebih memperjelas apa yang dimaksud dengan variabel-variabel penelitian yang telah diidentifikasi, maka perlu diberikan definisi operasional sebagai berikut:

3.3.1 Variabel Bebas (X)

Variabel bebas adalah variabel yang berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah pendidikan dan pelatihan. Dalam penelitian ini menguji variabel bebas yang terdiri dari 2 variabel. Hasil pengujian ini diharapkan mampu untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung, yaitu:

1. Pendidikan (X_1)

adalah proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan perilaku yang berlaku dalam masyarakatnya. Proses sosial dimana seseorang dipengaruhi oleh sesuatu lingkungan yang dipimpin (khususnya di sekolah) sehingga seseorang tersebut dapat mencapai kecakapan sosial dan mengembangkan kepribadiannya. Indikator dari pendidikan menurut Combs (1973) dalam Sudjana (2001:22) adalah:

1. Pendidikan Formal
2. Pendidikan Informal
3. Pendidikan Nonformal

2. Pelatihan (X_2)

adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk meningkatkan keahlian, serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Dari variabel tersebut, indikator dari pelatihan menurut Handoko (1989;110) adalah:

1. On the job training
2. Off the job training

Pengukuran Variabel bebas pendidikan (X_1) dan pelatihan (X_2) berdasarkan jawaban atau penilaian responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang nilainya dinyatakan dalam skala Likert dengan menggunakan data interval. Dengan skor 1 merupakan nilai terendah sampai skor 4 merupakan nilai tertinggi. Sistem skor dengan empat skala tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan arti sangat setuju, diberikan skor 4.
- b. Menunjukkan arti setuju, diberikan skor 3.
- c. Menunjukkan arti tidak setuju, diberikan skor 2.
- d. Menunjukkan arti, sangat tidak setuju diberikan skor 1.

3.3.2 Variabel Terikat (Y)

Produktivitas (Y) yaitu hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan yang disepakati bersama. Dari variabel tersebut, indikator dari produktivitas menurut Mali dalam Fatah (1996:16) adalah:

- a. Efektivitas. Merupakan pengukuran produktivitas yang berkaitan dengan optimalisasi ketercapaian rencana (target) kerja, baik dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, durasi penyelesaian pekerjaan, dan ketepatan pengalokasian sumber daya organisasi.

- b. Efisiensi. Merupakan pengukuran produktivitas yang merujuk pada realisasi penggunaan sumber daya dan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, apakah terjadi pemborosan, penyalahgunaan atau penyimpangan alokasi sumber daya yang menimbulkan ketidaktercapaian target produk.

Variabel tergantung (Y) atau kinerja karyawan menggunakan skor berdasarkan pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner yang diberikan pada responden pengukuran dilakukan dengan menggunakan skoring menurut skala Likert. Pembagian skor berdasarkan skala likert seperti dibawah ini:

- a. Menunjukkan arti sangat setuju, diberikan skor 4.
- b. Menunjukkan arti setuju, diberikan skor 3.
- c. Menunjukkan arti tidak setuju, diberikan skor 2.
- d. Menunjukkan arti, sangat tidak setuju diberikan skor 1.

3.4 Sumber Data

Sumber data dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Data Primer

Data primer, adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari obyek yang diteliti. Data ini diperoleh melalui kuesioner, teknik wawancara, dan observasi yang dilakukan secara langsung dari dalam perusahaan terhadap karyawan PT. POS INDONESIA (Pesero) Kantor Cabang Bangkalan.

2. Data sekunder

Data sekunder, data yang diperoleh melalui jurnal- jurnal, literatur, buku- buku serta data yang di peroleh dari kantor PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Cabang Bangkalan meliputi data tentang gambaran umum

perusahaan yang meliputi struktur organisasi, sejarah perusahaan, deskripsi jabatan, dll.

3.5 Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Penelitian Pendahuluan

Melakukan penelitian dan pengamatan secara umum dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak pimpinan atau yang mewakili dan semua pihak yang dirasa mendukung hasil perolehan data.

b. Penelitian Kepustakaan

Membaca literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi agar dapat dipakai sebagai dasar teoritis dalam memecahkan permasalahan.

c. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan pada proyek yang diteliti yaitu dengan:

1. Observasi

Mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki tanpa mengajukan pertanyaan-pertanyaan sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi perusahaan.

2. Kuesioner

Menyerahkan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan para responden dan pimpinan.

3. Interview

Mengadakan wawancara langsung dengan para responden dan pimpinan.

4. Dokumentasi

Mengumpulkan data dengan cara mencatat berbagai informasi yang berhubungan dengan penelitian ini dan juga data yang berupa dokumen tertulis dari perusahaan.

3.6 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Teknik penelitiannya disebut studi populasi atau studi sensus (Arikunto 2006:130). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. POS INDONESIA (Persero) Kantor Cabang Bangkalan. Mengingat jumlah populasi yang tidak begitu besar yaitu 50 orang karyawan, maka seluruh anggota populasi dipilih sebagai responden.

3.7 Model Analisis

Data yang terkumpul akan di analisis dengan stasistik model *regresi linear berganda* dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Produktivitas
 X_1 = Pendidikan
 X_2 = Pelatihan
 a = Konstanta
 B_1, B_2 = Koefisien arah regresi
 e = Variabel residual/eror

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis dan pengolahan data akan dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian secara statistik dengan regresi linier berganda sebagai alat ujinya.

3.8.1 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Arikunto (2002:144) mengatakan bahwa “Validitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat keabsahan (validitas) suatu alat ukur”. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi *product moment* (r), dari skor setiap butir (item) dengan nilai totalnya. Untuk *degree of freedom* (df) = $n-k$, dan dua daerah sisi pengujian dengan *alpha* 0,05. Jika r hitung untuk tiap r tabel butir pertanyaan bernilai positif dan lebih besar dari r tabel, maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid (Prayitno, 2010:60).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui keandalan/ konsistensi instrumen (kuesioner) yang digunakan. Untuk mengetahui keandalan kuesioner digunakan pendekatan pengukuran reliabilitas internal dengan menghitung koefisien α (α) jika α lebih besar dari 0,06 maka dinyatakan reliabel. Konsep reliabilitas dapat diukur melalui tiga pendekatan, yaitu: koefisien, stabilitas, koefisien ekuivalensi dan reliabilitas konsistensi internal. Ghazali (2002:132) “Menyebutkan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu”.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik perlu dilakukan agar dapat diketahui apakah terdapat penyimpangan-penyimpangan regresi atau tidak, guna menghasilkan persamaan terbaik linear yang tidak mengandung kesalahan (*Best Linear Unbisaed*

estimator) ini didasarkan pada asumsi-asumsi model linear klasik (Gujarati, 2004:11). Asumsi-asumsi tersebut adalah :

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dengan grafik hasil pengujian dengan SPSS yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik.

2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak ada korelasi antar variabel independen. Ada tidaknya multikolonieritas dapat dilihat dari besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai TOL (*Tolerance*). Nilai TOL berkebalikan dengan nilai VIF.

Tolerance adalah besarnya variansi dari satu variabel independen yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya, sedangkan VIF menjelaskan derajat suatu variabel independen yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jika VIF kurang dari angka 10, maka variabel tersebut mengindikasikan tidak adanya multikolonieritas, dan jika VIF lebih besar dari angka 10, maka menunjukkan adanya multikolonieritas yang tinggi antar variabel independen (Gujarati, 2004:166).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah adanya ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain yang mempunyai varian yang berbeda. Gejala heteroskedastisitas dapat dilihat dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu Z_{pred} dengan residualnya, S_{resid} . Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik yang-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.9 Analisis Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan uji statistik untuk mengetahui pengaruh variabel bebas pendidikan (X_1) dan pelatihan (X_2) terhadap variabel terikatnya yaitu produktivitas (Y) pada karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Bangkalan adalah dengan metode analisis regresi linear berganda.

Bentuk umum dari model regresi linear berganda yang akan digunakan adalah :

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + e$$

Dimana :

Y	= Produktivitas
X_1	= Pendidikan
X_2	= Pelatihan
a	= Konstanta
B_1, B_2	= Koefisien arah regresi
e	= Variabel residual/eror

Dari analisis statistik ini dapat diketahui beberapa hasil diantaranya, bila koefisien determinasi berganda atau R^2 (R Squared) makin mendekati satu berarti semakin baik model tersebut dalam menerangkan variasi variabel-variabel tergantungnya. Sedangkan koefisien berganda (R) menunjukkan hubungan antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel tergantung. Selain itu dari

analisis statistik ini akan dapat diketahui besarnya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara serempak maupun parsial, dan juga dari analisis ini akan diketahui variabel manakah yang paling dominan dalam memberikan kontribusi terhadap variabel terikat, untuk itu juga dilakukan uji F dan uji t (Algifari, 2003:32).

3.10 Uji Hipotesis

1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F adalah alat untuk menguji variabel independen secara bersama terhadap variabel dependennya untuk meneliti apakah model dari penelitian tersebut sudah fit (sesuai) atau tidak.

Kriteria pengujian dengan menggunakan uji F adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, berarti ada pengaruh secara serentak dari semua variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, berarti tidak ada pengaruh secara serentak dari semua variabel indeviden terhadap variabel dependen.

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji t di maksudkan untuk mengetahui apakah secara individu variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Uji t atau parsial digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen yaitu Produktivitas kerja.

Langkah- langkah pengujian adalah sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0 ; \beta_2 = 0$ (variabel independen secara individu tidak berpengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen).

$H_1 : \beta_1 \neq 0 ; \beta_2 \neq 0$ (Variabel independen secara individu berpengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen).

b. Level of signifikan adalah 5% atau $\alpha = 0,05$

c. Perhitungan nilai T

$$T_{hitung} = \frac{b - \beta}{Se}$$

Dimana :

B = Koefisien regresi variabel

Se = standar error koefisien regresi variabel

β = koefisien beta

d. Kesimpulan

Ho diterima apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

Ho ditolak apabila $t_{tabel} < -t_{hitung}$ atau $t_{tabel} > t_{hitung}$

3. Koefisien determinasi

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar varians dari variabel dependen dapat di jelaskan oleh variabel independen. R^2 yang di gunakan dalam penelitian ini adalah R^2 yang memperhitungkan jumlah variabel independen dalam suatu model atau di sebut R^2 yang telah di sesuaikan (Adjusted- R^2). Bila koefisien determinasi berganda atau R^2 (R Squared) makin mendekati satu berarti semakin baik model tersebut dalam menerangkan variasi variabel-variabel tergantungnya. Sedangkan koefisien berganda (R) menunjukkan hubungan antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel tergantung. Selain itu dari analisis statistik ini akan dapat diketahui besarnya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara serempak maupun parsial, dan juga dari analisis ini akan diketahui variabel manakah yang paling dominan dalam memberikan kontribusi terhadap variabel terikat, untuk itu juga dilakukan uji F dan uji t (Algifari, 2003:32).