

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seperti telah diketahui bersama bahwa dalam masa era pembangunan dewasa ini dimana sektor perbankan merupakan bidang yang diutamakan, namun ini tidak berarti hanya bidang tersebut saja yang mendapat perhatian penting, tetapi dalam tujuan jangka panjang pembangunan nasional diarahkan untuk membina struktur ekonomi yang memiliki keseimbangan antara sektor-sektor jasa dan sektor industri.

Apabila kita tinjau perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang industri, maka perkembangan dan penghasilannya adalah ditentukan oleh penyediaan fasilitas dan peralatan yang canggih, sehingga merangsang untuk tetap mengaktifkan usaha-usaha produksinya. Oleh karena itu keberhasilan perusahaan di bidang industri sangat ditentukan oleh manusia selaku pemakai peralatan tersebut.

Pemikiran tentang pengakuan pentingnya faktor atau peranan manusia dalam rangka mencapaitujuan sudah ada sejak dahulu dimana tenaga manusia diperbandingkan dengan tenaga mesin. Dari perbandingan tersebut, menghasilkan pemilihan-pemilihan yang konstruktif dan positif, justru ke arah pengakuan pentingnya faktor peranan manusia dalam rangka mencapai tujuan, sebab walaupun mesin-mesin yang canggih sudah ada, tetapi manusia diperlukan untuk mengoperasikannya. Apabila mesin-mesin mengalami kerusakan, maka



manusialah yang memperbaikinya. Sampai sekarang manusia masih dipandang sebagai faktor yang menentukan suksesnya perusahaan khususnya dibidang jasa perbankan, disamping itu manusia juga modal penting didalam perusahaan khususnya pengetahuan yang mereka miliki. Dan perlu kita ingat, bahwa manusia bekerja pada hakekatnya memiliki keterbatasan dan tidak dapat dipisahkan dari aspek-aspek atau peranannya sebagai makhluk sosial, makhluk yang penuh dengan unsur kejiwaan dan makhluk yang memiliki jasmani dan rohani.

Kesemua aspek tadi sebagai manajer maupun non manajer tentu dibawanya dalam bidang pekerjaan sehingga tiap orang atau karyawan akan berbeda satu dengan yang lain. Dalam suatu perusahaan, seseorang bekerja bukannya sekedar sebagai alat, melainkan pencerminan kepribadian yang kompak, yang terkumpul bekerja sama dalam suatu kompleks.

Oleh karena yang terpenting adalah kerja sama, maka aspek diatas dari seluruh karyawan harus diintegrasikan atau disatukan ke dalam suatu susunan kerja, sehingga terbimbing dan terarah bagi tercapainya suatu tujuan tertentu untuk selanjutnya diperlukan suatu aturan-aturan atau ketentuan-ketentuan sebagai usaha dalam mengintegrasikan aspek-aspek yang dimiliki oleh manusia dalam lingkungan suatu perusahaan. Bagi pekerja atau karyawan, aturan atau ketentuan-ketentuan tersebut merupakan pembatas yang dimilikinya, namun semua karyawan harus mentaati peraturan, tata tertib atau ketentuan-ketentuan yang ada.

Dengan adanya sifat manusia dan kondisi lingkungan itu kesadaran pengembangan kerja mudah menurun. Menurunnya pengembangan karyawan akan mempengaruhi produksi, dan akhirnya tujuan perusahaan tidak tercapai.



1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengemukakan rumusan masalahnya, adalah apakah ada pengaruh antara pelatihan karyawan dengan produktivitas kerja karyawan bagian ITS (*Integrated Transfer System*) pada Bank Central Asia Tbk. KCU Darmo Surabaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada penulisan skripsi ini, adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara pelatihan karyawan dengan produktivitas kerja karyawan bagian ITS (*Integrated Transfer System*) pada Bank Central Asia Tbk. KCU Darmo Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat penelitian penulisan skripsi, sebagai berikut :

1. Bagi penulis.

Merupakan studi perbandingan antara teori yang didapat di bangku kuliah dengan praktika di lapangan.

2. Bagi PT. Bank Central Asia Tbk. KCU Darmo Surabaya.

Membantu perusahaan dalam proses pengambilan keputusan guna pelaksanaan pelatihan karyawan terhadap usaha peningkatan produktivitas kerja karyawan.



3. Bagi Universitas Darma Cendika.

Sebagai bahan penambah bacaan di perpustakaan dan sebagai pengembangan dalam ilmu pengetahuan di masa mendatang.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini dibagi 5 bab, dimana pada masing-masing bab mempunyai kaitan satu dengan lainnya. Adapun susunan sistematika penulisan skripsi sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab I berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II : Tinjauan Kepustakaan

Dalam bab II berisikan landasan teoritis yang ada hubungannya dengan judul skripsi, dan hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Dalam bab III berisikan definisi operasional dan pengukurannya; jenis dan sumber data; teknik pengumpulan data; teknik pengolahan data; dan teknik pengujian hipotesis dan analisis data.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Dalam bab IV berisikan gambaran umum perusahaan, analisis dan pembahasan.



Bab V : Simpulan Dan Saran

Dalam bab V berisikan simpulan dan beberapa saran sebagai masukan terhadap penyelesaian masalah pada perusahaan yang bersangkutan secara tidak langsung.



BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen merupakan salah satu dari ilmu ekonomi, oleh karenanya juga merupakan suatu ilmu dan juga merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, sehingga manajemen personalia merupakan suatu seni dan ilmu. Bidang manajemen personalia merupakan pengetahuan yang luas, dimana akan mempunyai bidang ilmu psikologi, sosiologi, ekonomi dan administrasi. Masalah dalam manajemen personalia memerlukan studi analisis untuk memecahkannya dan juga dengan manajemen. Disamping itu juga memerlukan kemampuan untuk memahami sesuatu yang tidak logis, kemampuan dalam memperhatikan tingkah laku dan reaksi manusia.

Adapun pengertian manajemen personalia, dapat dikemukakan beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Nitisemito (1996 : 10) manajemen personalia, adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain *planning, organizing, controlling*, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Heidjrachman dan Husnan (1994 : 5) menjelaskan bahwa manajemen personalia, adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengembangan,



pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Berdasarkan kedua pengertian manajemen personalia, bahwa manajemen yang menitikberatkan pada masalah kepegawaian dan merupakan ilmu seni yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Pengertian Pelatihan

Pelatihan kerja karyawan didalam lingkungan perusahaan sangat penting diadakan. Melalui pelatihan, karyawan terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir karyawan, dan membantu mengembangkan tanggungjawabnya di masa depan. Pelatihan lebih berorientasi pada kondisi sekarang. Untuk lebih jelasnya, penulis mengemukakan beberapa pengertian pelatihan menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Simamora (2001 : 342) pelatihan (*training*), adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Sedangkan pendapat Mangkuprawira (2001 : 134) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Berdasarkan kedua pengertian pelatihan tersebut di atas, bahwa proses penambahan pengetahuan dan keahlian bagi karyawan perusahaan guna



mengubah sikap dan perilaku karyawan agar semakin terampil dan bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaannya.

2.1.2.1 Tujuan Pelatihan

Adapun menurut Simamora (2001 : 346), menyebutkan beberapa tujuan-tujuan utama dalam pelatihan yang dikelompokkan dalam 5 bidang yaitu :

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Untuk lebih jelasnya, jenis-jenis pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :

ad.1. Memperbaiki kinerja.

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan-ketrampilan merupakan calon-calon utama pelatihan.

ad.2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.

ad.3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.

Sering karyawan baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent*, yaitu mampu mencapai *output* dan standar kualitas yang diharapkan.



ad.4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.

Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya : kelangkaan dalam sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (*human technological resources*), dan kelimpahan permasalahan finansial, manusia, dan teknologis.

ad.5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis.

ad.6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

Pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar mengorientasikan karyawan-karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan.

ad.7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Jelas tampak bahwa pelatihan karyawan penting bagi suatu perusahaan untuk merealisasikan tujuannya bagi pelatihan seorang karyawan serta partisipasi aktif dari segala lapisan anggota organisasi.

2.1.2.2 Macam-macam Pelatihan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Adapun menurut Simamora (2001 : 349), mengemukakan beberapa manfaat perusahaan mengadakan pelatihan, sebagai berikut :



1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dari biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir. Apabila produktivitas anjlok, pada saat ketidakhadiran dan perputaran karyawan tinggi dan juga manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berpikir bahwa solusinya adalah program pelatihan di seluruh perusahaan.

2.1.2.3 Jenis-jenis Pelatihan

Pendapat Simamora (2001 : 349), menyebutkan jenis-jenis pelatihan yang dapat digunakan didalam organisasi, meliputi :

1. Pelatihan keahlian-keahlian.
2. Pelatihan ulang.
3. Pelatihan fungsional silang.
4. Pelatihan tim.
5. Pelatihan kreativitas.

Untuk lebih jelasnya, jenis-jenis pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :

ad.1. Pelatihan keahlian-keahlian.

Pelatihan keahlian-keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang kerap dijumpai didalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana; kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.



ad.2. Pelatihan ulang.

Pelatihan ulang (*retraining*), adalah subset pelatihan keahlian-keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan yang berubah dari pekerjaan-pekerjaan mereka.

ad.3. Pelatihan fungsional ulang.

Pada dasarnya, organisasi-organisasi telah mengembangkan fungsi-fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi-deskripsi pekerjaan yang rinci.

ad.4. Pelatihan tim.

Tim, adalah sekelompok individu yang bekerja bersama demi mencapai tujuan untuk menentukan sebuah tim, dan jika anggota tim menjadi unik maka interaksi selalu menggunakan beberap bentuk simulasi atau praktek situasi nyata, dan hal ini selalu terfokus pada interaksi dari anggota tim, perlengkapan, dan prosedur kerja.

ad.5. Pelatihan kreativitas.

Pelatihan kreativitas (*creativity training*), adalah didasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari.

2.1.2.4 Teknik-Teknik Pelatihan

Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja, yang menurut Mangkuprawira (2001 : 147), mengemukakan adalah:



1. Metode praktis (*on-the-job training*).
2. Teknik-teknik prestasi informasi dan metode-metode simulasi (*off-the-job training*).

Untuk lebih jelasnya, jenis-jenis pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :

ad.1. Metode praktis (*on-the-job training*).

Teknik *on-the-job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain).

Beberapa teknik ini digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

a. Rotasi jabatan.

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan.

b. Latihan instruksi pekerjaan.

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan dipergunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang.

Merupakan proses belajar dari seseorang beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan "*off-the-job training*". Hampir semua karyawan pengrajin, dilatih dengan program-program magang formal.



d. *Coaching*.

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka.

e. Penugasan sementara.

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditentukan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi nyata.

a.d.2. Metode-metode simulasi

Metode simulasi ini karyawan peserta latihan menerima prestasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

a. Metode studi kasus.

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar khusus. Karyawan yang terlibat tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah mengenai situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

b. *Role playing*.

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan



suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

c. *Business games.*

Business games, adalah suatu simulasi pengambilan keputusan yang dibutuhkan sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Para peserta permainan dengan memutuskan harta produk yang akan dipasarkan berapa besar anggaran periklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan dalam mengambil keputusan dan cara mengelola dan operasi-operasi perusahaan.

2.1.2.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Karyawan

Kiranya dapat dipastikan bahwa setiap usaha untuk mencapai tujuan tertentu terpengaruh oleh faktor-faktor tertentu demikian pula dengan pelatihan kerja karyawan yang akan membantu kelancaran produksi.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, sebagai berikut :

1. Terbatasnya dana dalam menyelenggarakan pelatihan.
2. Pimpinan sangat kurang memberikan kebijaksanaan terhadap pegawai agar mau mengikuti pelatihan.
3. Kurangnya tenaga pendidik yang spesialisasi khusus guna melatih para karyawan yang mengikuti latihan.
4. Kurangnya kesadaran para pegawai dalam mengikuti pelaksanaan pelatihan.



2.1.3 Produktivitas Kerja

2.1.3.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Dalam pelaksanaan kegiatan produksi dari suatu perusahaan, tenaga kerja dalam perusahaan tersebut akan mempunyai peranan yang cukup penting. Peranan tenaga kerja langsung dalam hal ini akan semakin besar di dalam perusahaan yang melakukan proses produksinya menggunakan mesin-mesin yang serba otomatis, di mana ketelitian, keterampilan dan kecakapan dari para karyawan akan mempunyai akibat yang langsung terhadap produk perusahaan yang dihasilkan. Tenaga kerja inilah yang selalu memegang peranan utama dalam setiap usaha pengadaan barang dan jasa. Sebab pada hakekatnya produksi dan teknologi adalah hasil karya manusia juga, karena pentingnya tenaga kerja inilah, maka tenaga kerja dijadikan faktor pengukur produktivitas.

Produktivitas satu badan usaha ini bukan merupakan barang yang mati atau konstan selama badan usaha tersebut masih mempunyai kegiatan, melainkan dapat berubah-ubah sesuai dengan kegiatan yang dilakukan dalam badan usaha yang bersangkutan. Suatu badan usaha akan mempunyai tingkat produktivitas yang berbeda dari tahun ke tahun atau dari suatu bulan ke bulan yang lain.

Produktivitas banyak diartikan sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan juga perbandingan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin kecil pengorbanan yang diperlukan untuk mencapai suatu target penghasilan (*output*) dikatakan sebagai produktif. Sebaliknya semakin tinggi persyaratan yang



diperlukan (*input*) untuk mencapai penghasilan tertentu dikatakan kurang produktif.

Dengan demikian, agar tingkat produktivitas badan usaha tersebut dapat dipertahankan dalam tingkat yang tinggi, maka manajemen badan usaha tersebut harus selalu berupaya semampu mungkin untuk mempertahankannya. Tanpa adanya usaha-usaha untuk mempertahankan produktivitas badan usaha dalam tingkat yang tinggi tersebut tidak mustahil bahwa tingkat produktivitas dari badan usaha yang bersangkutan berangsur-angsur akan berkurang, sehingga lambat laun akan mempunyai tingkat produktivitas yang sangat rendah. Untuk itulah perlu dijelaskan arti dari produktivitas.

Menurut Sinungan (1996 : 12), menyatakan produktivitas diartikan sebagai :

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

Ukuran produktivitas yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran oleh jumlah yang digunakan atau jam-jam kerja orang.

Menurut Yuwono (1985 : 11) menyatakan produktivitas tenaga kerja sebagai suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara *output* (hasil kerja) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja.

Pengertian produktivitas, menurut Winardi (1998 : 398), adalah jumlah hasil yang dicapai oleh seorang pekerja atau unit faktor produksi lain dalam waktu tertentu.



Hal tersebut pada perkembangan-perkembangan teknologi, alat-alat produksi, organisasi dan manajemen, serta syarat-syarat kerja dan banyak faktor-faktor lain.

Menurut Handoko (1996 : 11) produktivitas bukanlah suatu perhitungan kuantitas, tetapi merupakan suatu ratio suatu perbandingan dan merupakan suatu pengukuran matematis dari suatu tingkat efisiensi.

Dari kedua pengertian produktivitas kerja di atas dapat disimpulkan bahwa apabila manajer dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan, maka produktivitas akan meningkat.

2.1.3.2 Sumber Daya Yang Tersedia Bagi Perusahaan

Produktivitas dirumuskan sebagai "perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*)" pada perusahaan, industri dan ekonomi secara keseluruhan. Produktivitas gabungan sumber daya (*input*) dengan demikian sama dengan jumlah barang atau jasa (*output*) yang dihasilkan dari sumber itu. Apakah yang tersedia bagi perusahaan pabrik ?

Menurut Wetik (1986 : 11), menyatakan sumber-sumber daya antara lain :

1. Tanah dan Bangunan.
Tanah yang letaknya cocok untuk pendirian bangunan dan sarana lain yang diperlukan untuk bekerjanya perusahaan, serta bangunan yang didirikan di atasnya.
2. Bahan Baku.
Bahan baku yang dapat diubah menjadi hasil jadi untuk dijual. Termasuk bahan bakar, bahan kimia untuk digunakan dalam proses pengolahan dalam pabrik dan bahan-bahan pembungkus.
3. Mesin.
Pabrik, sarana dan perkakas yang diperlukan untuk menjalankan operasi pabrik serta untuk pelayanan dan pengangkutan bahan baku, pemanasan, ventilasi serta pembangkitan tenaga listrik, perabot serta alat-alat kantor.
4. Tenaga Kerja.
Pria dan wanita untuk menjalankan pekerjaan pabrik, untuk merencanakan dan mengawasi, untuk melakukan pekerjaan



administrasi, untuk merancang dan mengadakan *riset* (penelitian), untuk membeli dan menjual.

Penggunaan gabungan segala sumber daya tersebut menentukan produktivitas perusahaan. Sumber-sumber terdiri atas barang dan jasa “nyata”, yang menyebabkan biaya “nyata” sehabis dipakai dalam proses produksi. Biaya-biaya yang bersangkutan ini dapat dinilai dalam bentuk uang. Oleh karena produktivitas yang lebih tinggi berarti diperolehnya hasil yang lebih banyak dengan pemakaian sumber yang sama, maka hal itu berarti pula biaya uang yang lebih rendah dan keuntungan bersih berupa uang yang lebih tinggi untuk tiap unit yang dihasilkan.

2.1.3.3 Metode Untuk Menaikkan Produktivitas

Para ahli melihat produktivitas sebagai risiko antara *output* dan *input*. Karena itu produktivitas itu berkaitan dengan proses perubahan *input* hingga menjadi *output*. Berapa besar pemanfaatan *input* untuk memperoleh *output* yang diharapkan akan menggambarkan dan menetapkan tingkat produktivitas tersebut. Menurut Komaruddin (1996 : 127), menyatakan dalam setiap organisasi badan usaha, fungsi-fungsi produktivitas terdiri atas *input*, kegiatan dan *output*.

1. *Input* dalam proses produktivitas meliputi antara lain modal uang, tenaga kerja (buruh), bahan dasar, dan model barang berupa mesin dan aktiva tetap lainnya.
2. Kegiatan meliputi unsur-unsur seperti bentuk organisasi, proses produksi, penjualan, pelayanan dan kegiatan-kegiatan sejenis lainnya.
3. *Output* berupa hasil yang diinginkan manajemen.

Sesuai dengan organisasi memperoleh sejumlah *input*, maka *input* itu diprosesnya sehingga diperoleh nilai tambah yang terlihat dari bertambahnya



kegunaan *output*. Metode untuk meninggikan produktivitas dapat di kategorikan ke dalam 4 buah yang meliputi:

1. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang sama.
2. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih besar.
3. Metode pemanfaatan sumber daya yang sama untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak.
4. Metode pemanfaatan sumber daya yang lebih banyak untuk mendapatkan jumlah produk yang lebih banyak lagi.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam praktek sehari-hari, di mana produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Muchdarsyah (1992 : 36), menyatakan bahwa :

1. Manusia.
2. Modal.
3. Metode/proses.
4. Lingkungan organisasi (internal).
5. Produksi.
6. Lingkungan negara (eksternal).
7. Lingkungan internasional maupun regional.
8. Umpan balik.

Menurut Soeprianto (1995 : 6), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah sebagai berikut :

1. Tingkat pendidikan.
2. Latihan keterampilan.
3. Gizi dan nutrisi.
4. Kesehatan.



5. Bakat atau bawaan.
6. Motivasi atau kemampuan.
7. Kesempatan kerja dan kesempatan manajemen.
8. Kebijakan pemerintah".

Selain faktor-faktor tersebut di atas, terdapat pula faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas yaitu sebagai berikut :

1. Adanya tunjangan-tunjangan kesejahteraan karyawan.
Tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berupa tunjangan uang transportasi, tunjangan uang makan, tunjangan uang pakaian, tunjangan uang hari raya dan natal. Hal ini sangat berguna untuk menambah penghasilan di luar upah, dan kesejahteraan bagi karyawan. Dengan demikian sangat menunjang untuk meningkatkan produktivitas kerja.
2. Adanya jaminan sosial.
Jaminan sosial di sini yang mempunyai arti bahwa perusahaan perusahaan ikut membantu karyawan agar perasaan aman akan masa depannya.
3. Adanya kerja sama dan dukungan yang baik antara pimpinan perusahaan dengan karyawan.
Hubungan kerja sama yang baik akan menimbulkan semangat kerja, sementara di pihak lain bila sering terjadi pertikaian antara pimpinan dengan karyawan atau sesama karyawan akan menghambat proses produksi, sebagai akibat target tidak terpenuhi". (Soeprianto, 1995 : 6)

Seluruh elemen tersebut di atas, sebagai pendorong bagi karyawan bagian ITS (*Integrated Transfer System*) pada Bank Central Asia Tbk. KCU Darmo Surabaya untuk meningkatkan produktivitas kerja yaitu dengan dilaksanakannya program pemberian kesejahteraan berupa adanya tunjangan-tunjangan kesejahteraan yang diwujudkan dengan uang.

2.1.3.5 Faktor-faktor Untuk Meningkatkan Produktivitas

Adapun beberapa faktor-faktor untuk meningkatkan produktivitas yaitu antara lain :



1. Pendidikan dan latihan.

Pendidikan baik formal maupun non formal merupakan prasyarat untuk mempertahankan martabat manusia. Karena dengan pendidikan berarti keahlian dan ketrampilan karyawan meningkat maka diharapkan karyawan tersebut bisa mencapai prestasi yang maksimal dalam bidang tugasnya. Dengan prestasi maksimal berarti produktivitas kerja karyawan tersebut meningkat, dan dengan meningkatnya produktivitas karyawan tersebut berarti pula kesejahteraan meningkat.

2. Gizi dan Kesehatan.

Dengan makanan yang mengandung gizi yang cukup akan membuat seseorang tidak cepat letih dalam bekerja. Sebaliknya jika makanan yang dimakan oleh seseorang pekerja kurang memenuhi persyaratan gizi, maka akan dapat mengakibatkan pekerja cepat menjadi lelah, sehingga produktivitas yang dicapai pekerja tersebut akan menjadi menurun atau rendah.

Yang dimaksud dengan gizi/nutrisi adalah zat-zat yang diperlukan tubuh untuk meningkatkan kesehatan dan daya tahan tubuh dan hal ini sangat diperlukan oleh seorang karyawan tersebut. Apabila kebutuhan ini tidak dapat dipenuhi, maka hal ini akan mengakibatkan kondisi tubuhnya tidak dapat terpelihara dengan baik sehingga mereka akan bekerja dengan tidak bergairah, bekerja seandainya dan tidak memperhatikan bagaimana seharusnya seorang bekerja, jelas hal ini akan menurunkan tingkat produktivitasnya.



3. Motivasi atau Kemauan.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan sesuatu pekerjaan maka produktivitasnya menjadi semakin kecil.

4. Kesempatan kerja.

Rendahnya produktivitas kerja seseorang sering diakibatkan oleh kesalahan penempatan, dalam arti bahwa seseorang itu tidak ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilannya.

5. Kemampuan Manajerial Pimpinan.

Perusahaan adalah suatu tempat dimana orang-orang memperoleh pengalaman kerja dan kesempatan meningkatkan ketrampilannya. Tanggung jawab peningkatan ketrampilan seperti itu sebagian besar tergantung pada pimpinan perusahaan.

Dengan demikian faktor manajemen sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan jaminan kesempatan bagi seseorang untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial.



6. Kebijakan Pemerintah.

Pengembangan secara terpadu, usaha peningkatan produktivitas berkaitan dengan banyak faktor. Dengan tingkat produktivitas yang rendah diperlukan suatu gerakan terpadu menyangkut seluruh aspek.

2.1.3.6 Faktor-faktor Penghambat Produktivitas Kerja

Faktor-faktor penghambat di sini diartikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya seperti :

1. Kurangnya pembinaan pada karyawan.

Pembinaan di sini meliputi :

a. Motivasi.

Hal ini dimaksudkan sebagai penggerak dalam meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkarya. Hal ini dapat berupa pemberian penghargaan, pemberian bonus, gaji, dan tunjangan yang lainnya.

b. Kesejahteraan.

Adalah suatu pembinaan pada karyawan dengan cara memberikan fasilitas seperti: sarana olah raga, kesehatan, peribadatan.

c. Jabatan.

Suatu pembinaan yang diarahkan pada pelaksanaan promosi jabatan karyawan dengan menetapkan standard kerja tertentu yang dihubungkan pada posisi yang sesuai dengan pendidikan, prestasi, dan potensi karyawan.



d. Pendidikan dan latihan.

Suatu pembinaan yang disejajarkan dengan kepentingan dan kebutuhan perusahaan, serta disesuaikan dengan keterbatasan waktu dan dana yang ada. Hal ini meliputi :

1) Pendidikan langsung.

Hal ini dilakukan dengan cara mengadakan pembinaan secara langsung pada karyawan di lapangan.

2) Pendidikan *insidental*.

Yaitu, suatu pendidikan yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara mengumpulkan kelompok atau masing-masing bagian yang tercakup dalam sistem pengerjaan produksi barang atau jasa yang baru.

3) *Training*.

Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan agar spesialis atau ahli di bidangnya.

4) *Meeting*.

Suatu pembinaan yang diadakan dengan cara mengadakan pertemuan secara rutin dan diperuntukkan bagi semua staff, kepala bagian, *supervisor*, yang bertujuan untuk memberikan informasi guna diteruskan kepada bawahannya.

2. Tingkat absensi yang naik atau tinggi.

Tingkat absensi yang tinggi atau naik, sebenarnya juga merupakan salah satu indikasi (gejala) turunnya semangat dan kegairahan kerja, karena itu bila ada gejala-gejala absensi naik atau tinggi maka perlu segera dilakukan penilaian.



Pada umumnya bila semangat dan kegairahan kerja turun, maka mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja, apalagi bila kompensasi atau gaji yang diterimanya tidak dipotong pada waktu karyawan tidak masuk, maka setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan dipergunakan, apalagi bila waktu yang luang tersebut dapat dipakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

3. *Labour turn over* (tingkat perpindahan karyawan) yang tinggi.

Bila dalam perusahaan tersebut terjadi tingkat keluar masuk karyawan yang naik daripada sebelumnya, maka hal ini merupakan gejala turunnya semangat dan kegairahan kerja. Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama disebabkan karena ketidaksenangan karyawan bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga untuk itu karyawan tersebut berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai.

Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan hidup jalannya perusahaan.

Tujuan dari semua perencanaan tenaga kerja adalah untuk menentukan jumlah kembalinya semua sumber-sumber tenaga kerja yang paling efektif dan efisien, yang disesuaikan dengan kebijakan pimpinan badan usaha. Biasanya ukuran yang paling penting dalam penggunaan ini dan yang paling sering digunakan adalah biaya produksi per unit atau satuan.

Untuk merencanakan tenaga kerja terhadap produktivitas yang didapat dari program produksi itu, dibutuhkan untuk:



1. Memiliki data-data guna menentukan standar yang dituju.
2. Mencatat data-data dari prestasi yang sebenarnya (*actual*) yang akan dibandingkan dengan nilai standar.

2.1.3.7 Metode Penghitungannya

Pada tingkat sektoral dan nasional produktivitas menunjukkan kegunaannya dalam membantu mengevaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah dan harga melalui indentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapat, membandingkan sektor-sektor ekonomi yang berbeda untuk menentukan tingkat pertumbuhan suatu sektor atau ekonomi, mengetahui pengaruh perdagangan internasional terhadap perkembangan ekonomi, dan seterusnya.

Indeks produktivitas juga bermanfaat dalam menentukan perbandingan antara negara dan antara temporal seperti tingkat pertumbuhan dan tingkat produktivitas.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam jenis yang sangat berbeda:

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



Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini dimungkinkan untuk mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Adapun rumus perbandingan produktivitas kerja, yaitu :

$$\text{Total Produktivitas} = \frac{\text{Hasil total}}{\text{Masukan Total}} \quad (\text{Sinungan, 1996 : 23})$$

Harapan perusahaan terhadap susunan daftar produktivitas dari waktu ke waktu agar sebanding, maka setiap susunan daftar harus disesuaikan dengan nilai waktu dasar yang menggunakan harga-harga paten. Oleh karena itu, melalui pengukuran produktivitas kita dapat menghitung tenaga kerja, modal serta faktor-faktor produktivitas lainnya. Akibatnya produktivitas faktor-faktor merupakan rata-rata tenaga kerja dan produktivitas modal yang diukur.

Produktivitas, tenaga kerja merupakan hal yang sangat menarik sebab mengukur hasil-hasil tenaga kerja manusia dengan segala masalah-masalah yang bervariasi, khususnya pada kasus-kasus di negara-negara berkembang atau pada semua organisasi selama periode antara perubahan-perubahan besar pada formasi modal.

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik perorangan atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan/pengawasan harian, dikarenakan adanya dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu dipergunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari, dan tahun). Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah tenaga kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar, maka dapat dilihat :



Hasil dalam jam-jam standar

Masukan dalam jam-jam waktu

Masukan pada ukuran produktivitas tenaga kerja seharusnya menutup semua jam-jam kerja para pekerja, baik pekerja kantor maupun kasar. Manajer yang bermaksud mengevaluasi jalannya biaya tenaga kerja dan penggunaan tenaga kerja dapat membagi tenaga kerja perusahaan ke dalam beberapa komponen. Untuk di analisa, misalnya hasil yang sama dapat dihubungkan dengan produksi atau pekerja tata usaha.

Untuk mengukur produktivitas perusahaan dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang harus dipergunakan untuk bekerja. Jam-jam kerja yang digunakan pada perusahaan umumnya, meliputi: semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun harus dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya.

2.1.4 Hubungan Antara Pelatihan Dengan Produktivitas

Untuk mengetahui arti dari produktivitas, penulis mengemukakan pendapat dari Simanjuntak (1998 :38) produktivitas dapat diartikan sebagai keluaran (*output*) atau masukan (*input*) dari suatu sistem. Sebagai masukan, maka produktifitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.



Lebih lanjut menurut Simanjuntak (1998 : 38) menyatakan peningkatan produktifitas dapat terwujud dalam empat bentuk yaitu :

1. Jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
2. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang.
3. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama.
4. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Dengan demikian dapat penulis simpulkan bahwa pengertian produktivitas adalah perbandingan yang menguntungkan demi hasil kerja yang sesungguhnya dengan hasil kerja yang direncanakan. Oleh karena itu penting sekali bagi perusahaan untuk mengadakan pelatihan karyawan karena kegiatan ini dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas.

2.2 Hipotesis

Adapun hipotesis yang penulis ajukan, adalah diduga ada pengaruh pelatihan karyawan dengan produktivitas kerja karyawan bagian ITS (*Integrated Transfer System*) pada Bank Central Asia Tbk. KCU Darmo Surabaya.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan judul skripsi di atas, di mana kerangka konseptual dalam suatu rancangan penulisan skripsi penulis kemukakan sebagai berikut :

