

PENGARUH PELATIHAN KERJA KARYAWAN TERHADAP
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PADA PT. APL
(AMERICAN PRESIDENT LINE)
MEDAN

TESIS

Oleh:

MUHAMMAD RIZKY
141801050



PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

**PENGARUH PELATIHAN KERJA KARYAWAN TERHADAP
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PADA PT. APL
(AMERICAN PRESIDENT LINE)
MEDAN**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



OLEH
MUHAMMAD RIZKY
NPM. 141801050

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2017**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 21/3/22

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

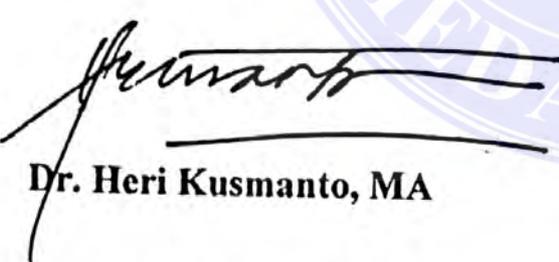
HALAMAN PERSETUJUAN

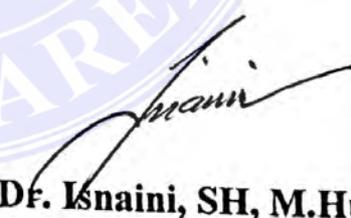
Judul : Pengaruh Pelatihan Kerja Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Pada PT. APL (American President Line) Medan
Nama : Muhammad Rizky
NPM : 141801050

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

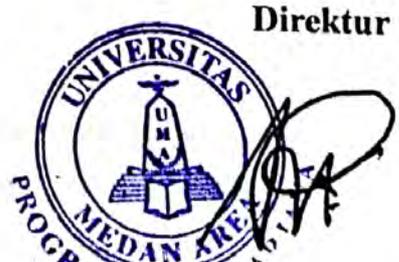

Dr. Heri Kusmanto, MA


Dr. Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Direktur


Dr. Warjio, MA


Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

Telah diuji pada Tanggal 29 Maret 2017

N a m a : Muhammad Rizky

N P M : 141801050



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Drs. Usman Tarigan, MS
Sekretaris : Muazzul, SH, M.Hum
Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Maret 2017

Yang menyatakan,



Muhammad Rizky

A B S T R A K

PENGARUH PELATIHAN KERJA KARYAWAN TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PADA PT. APL (AMERICAN PRESIDENT LINE) MEDAN

Nama : Muhammad Rizky
NIM : 141801050
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja karyawan terhadap peningkatan produktivitas pada PT. APL (American President Line) Medan. Kualitas sumber daya manusia yang baik merupakan suatu kebutuhan masa depan. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam sebuah organisasi salah satunya dapat dilakukan dengan cara pelatihan. Tujuan utama diadakannya pelatihan kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas agar dapat bekerja secara profesional. Dengan adanya pelaksanaan pelatihan kerja kepada para karyawan, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas yang dilihat dari kualitas kerja serta prestasi kerja karyawan suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian yang bersifat deskriptif kuantitatif. Data-data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden sebesar 40 orang sebagai sampel. Selanjutnya data yang diperoleh diolah dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji statistik, uji koefisien determinasi yang dilanjutkan dengan uji hipotesis. Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh hasil bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas dan pengaruhnya berada pada kategori sedang. Hal ini terbukti dari hasil perhitungan uji hipotesis sebesar 8,350. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara pelatihan terhadap produktivitas. Adapun besarnya pengaruh antara variabel X (pelatihan) terhadap variabel Y (produktivitas) adalah sebesar 85,3%.

Kata Kunci: Sumber daya Manusia, Pelatihan, Produktivitas, Organisasi.

ABSTRACT

EFFECT ON EMPLOYEE TRAINING IN INCREASING PRODUCTIVITY IN PT. APL (AMERICAN PRESIDENT LINE) MEDAN

Name : ***Muhammad Rizky***
NIM : ***141801050***
Study Program : ***Master of Public Administration***
Supervisor I : ***Dr. Heri Kusmanto, MA***
Supervisor II : ***Dr. Isnaini, SH, M. Hum***

This study aims to determine the effect of employee training to increase productivity at PT. APL (American President Line) Medan. The quality of human resources well is a requirement of the future. To increase the productivity of employees in an organization one of which can be done by training. The main purpose holding job training is to improve productivity in order to work professionally. With the implementation of job training to its employees, is expected to increase productivity seen from the quality of work and job performance of employees of an organization to do the job. The method used is descriptive research method is quantitative. Data obtained by distributing questionnaires to the respondents amounted to 40 people as a sample. The acquired data is processed by using validity and reliability, statistical tests, coefficient determination test followed by a test of hypothesis. Based on the research results showed that the training has a positive effect on productivity improvement and influence in middle category. This is evident from the results of the hypothesis test calculation at 8.350. This shows that there is the influence of training on productivity. The amount of influence between the variables X (training) to variable Y (productivity) amounted to 85.3%.

Keywords: *Human Resources, Training, Productivity, Organization.*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan pada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmad dan anugrahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Pada PT. APL (American President Line) Medan” yang disusun dan diajukan untuk memenuhi persyaratan ujian memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna sehingga masih banyak kekurangan yang perlu diperbaiki dan diisi. Untuk itu penulis mengharapkan kritik positif yang bersifat membangun dan saran-saran dari semua pihak yang terkait untuk menyempurnakan tesis ini

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan serta bimbingan yang diberikan hingga dapat menyelesaikan tesis ini pada semua pihak terutama pada :

1. Bapak Dr. Heri Kusmanto, MA, Pembimbing I yang telah banyak menyita waktu, tenaga dan pikirannya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum Pembimbing II dalam penulisan tesis ini juga telah banyak meluangkan waktunya dalam mengarahkan penulisan tesis.
3. Bapak Rektor, Bapak Dekan, Bapak-bapak dan Ibu-ibu dosen serta staf pegawai Universitas Medan Area program Pascasarjana dengan senang hati

yang tulus dan ikhlas menyumbangkan pikirannya serta membimbing penulis selama duduk di bangku perkuliahan.

4. Bapak Pimpinan dan segenap karyawan dan karyawan PT. APL (American President Line) Medan yang membantu dalam memperoleh data dan informasi yang diperlukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Teman-teman sejawat yang turut memberikan bantuan serta saran yang diperlukan.
6. Teristimewa khusus penulis tujukan kepada Ibunda dan Ayahanda Tercinta yang dengan kasih dan sayangnya memberikan dorongan, baik moril maupun materil hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya, harapan penulis semoga tesis ini dapat memberikan bahan masukan kepada pihak PT. APL (American President Line) Medan dalam upaya mengoptimalkan produktivitas karyawan dan kepada mahasiswa Universitas Medan Area program Pascasarjana dapat memanfaatkan tesis ini sebagai bekal tambahan pengetahuan, khususnya dibidang Magister Administrasi Publik.

Medan, Maret 2017

Penulis

(MUHAMMAD RIZKY)

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN	
PERNYATAAN	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat penelitian	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
2.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
2.1.1. Pengertian Manajemen.....	6
2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia....	7
2.1.3. Pengertian Rekrutmen.....	9
2.1.4. Pengertian karir	11
2.1.5. Pengertian dan Tujuan Pelatihan.....	16
2.1.6. Prinsip-prinsip Pelatihan	27
2.1.7. Metode-metode pelatihan.....	30
2.1.8. Evaluasi Hasil Program Pelatihan.....	33
2.1.9. Jenis Pelatihan	36
2.1.10. Pengertian Produktivitas	39

2.1.11. Faktor-faktor yang Mempengaruhi	
Produktivitas	41
2.1.12. Indikator Pengukuran Produktivitas Kerja	43
2.2. Penelitian Terdahulu	44
2.3. Kerangka Konseptual	45
2.4. Hipotesis	46

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	47
3.1.1 Jenis Penelitian	47
3.1.2 Lokasi Penelitian	47
3.1.3 Waktu Penelitian	47
3.2. Populasi dan Sampel	48
3.2.1 Populasi	48
3.2.2 Sampel	48
3.3. Jenis dan Sumber Data	49
3.4. Teknik Pengumpulan Data	49
3.5. Teknik Analisis Data	50
3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	50
3.5.2 Uji Statistik	52
3.5.3 Uji Koefisien Determinasi	52
3.5.4 Uji Hipotesis	53

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian	54
4.1.1. Deskripsi Data Perusahaan	54
4.1.2. Bidang Usaha Perusahaan	55
4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan	56
4.1.4. Penyajian Data Angket Responden	63
4.1.5. Penyajian Data Angket Responden	65
4.2. Pembahasan	76

4.2.1. Uji Validitas dan Realibilitas	76
4.2.2. Uji Statistik	79
4.2.3. Uji Hipotesis	80
4.2.4. Koefisien Determinasi (R ²)	82

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	84
5.2. Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
Tabel 3.1. Rencana Penelitian	48
Tabel 3.2. Instrumen Skala Likert	52
Tabel 4.1. Jenis kelamin Responden	63
Tabel 4.2. Usia Responden	64
Tabel 4.3. Pendidikan Responden	64
Tabel 4.14. Validasi Butir Pertanyaan	77
Tabel 4.15. Realibilitas Kuesioner	78
Tabel 4.16. Regresi linier Berganda	79
Tabel 4.17. Uji Signifikasi parsial (Uji t)	80
Tabel 4.18. Uji Signifikasi Simultan (Uji F)	82
Tabel 4.19. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	83

DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	45
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. APL (American President Line) Medan	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. (Hariandja, 2002). Perusahaan atau organisasi memiliki berbagai macam instrumen dalam mencapai tujuannya. Instrumen-instrumen tersebut seperti sumber daya alam (bahan baku), sumber daya manusia (tenaga kerja), teknologi dan modal.

Namun instrumen yang paling penting sebenarnya adalah sumber daya manusia, dimana manusia merupakan faktor penggerak terpenting dari roda organisasi atau perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas, terutama di era globalisasi sekarang ini. Pada era ini, semua organisasi bisnis harus siap beradaptasi dan memperkuat diri agar dapat bersaing sehingga mampu menjawab semua tantangan di masa yang akan datang.

Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku serta penentu terwujudnya tujuan organisasi. Penggunaan

tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci kearah peningkatan kinerja karyawan sehingga dibutuhkan suatu kebijakan perusahaan untuk penggerak karyawan agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Jadi sesudah karyawan direkrut, dipilih dan dilantik selanjutnya dikembangkan agar lebih sesuai dengan pekerjaan dan organisasi (Flipo, 1996). Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan dari perusahaan tersebut adalah dengan melakukan pelatihan. Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan. Dengan pelaksanaan pelatihan yang tepat, maka perusahaan diharapkan dapat memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai kesuksesan adalah Produktivitas kerja, merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang secara tepat dan waktu (Rival, 2004). Produktivitas merupakan perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sebagai prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah penentu dan pelaksana berbagai aktivitas, kebijakan dan program yang diarahkan pada upaya peningkatan mutu tenaga kerja yang dimiliki. Permasalahan yang ada pada PT. APL

(American President Line) Medan yang dihadapi diantaranya adalah 1. sebagai karyawan masih kurang bersikap positif terhadap kinerjanya, 2. sebagai karyawan hanya mengandalkan apa kata atasannya dan 3. karyawan masih kurang berinisiatif dalam kinerjanya contoh yang dapat kita ambil seperti kurang bertanggung jawab dengan hasil kerja karyawan, karyawan menunggu perintah dari atasan tanpa inisiatif untuk langsung berkomunikasi dengan konsumen, data ini diperoleh dan didapat dengan wawan cara langsung dengan atasan atau pimpinan langsung PT. APL (American President Line) Medan.

Karena kinerja karyawan masih kurang baik, maka perlu untuk dikembangkan lagi melalui peningkatan kualitas dan semangat kerja karyawan. Salah satu cara dengan melakukan program pelatihan kerja. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka sesuai dengan tujuan organisasi.

Produktivitas kerja karyawan dapat dicapai melalui pengelolaan SDM yang terencana, terarah dan terpadu sesuai dengan ketentuan dan perkembangan organisasi. Hal ini juga dapat di dukung dengan adanya program pelatihan. Mengingat peran pelatihan penting bagi organisasi maka dilakukan penelitian lebih lanjut guna mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan PT. APL (American President Line) Medan. Kenapa harus di PT. APL (American President Line) karena, perusahaan ini sudah cukup lama berdiri sebagai perusahaan ekspedisi muat kapal laut/ pelayaran yang melayani konsumen sejak 1978 hingga sekarang.

Sebagai perusahaan swasta bagi penulis perusahaan ini baik untuk dijadikan penelitian, terutama lagi di tahun belakangan ini perusahaan sedang dalam masa sulit dalam beroperasi, ada pun yang menjadi isu lain dikarenakan PT. APL (American President Line) Medan akan merger atau diambil alih dengan perusahaan pelayaran asal perancis yang bernama PT. CMA CGM sehingga beberapa fasilitas diperusahaan dikurangi atau bahkan ditiadakan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dilakukan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul mengenai “Pengaruh Pelatihan Kerja Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Pada PT. APL (American President Line) Medan”.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa yang menjadi rumusan masalahnya adalah:

1. Apakah ada pengaruh pelatihan kerja karyawan terhadap peningkatan produktivitas pada PT. APL (American President Line) Medan.
2. Faktor – faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas pada PT. APL (American President Line) Medan.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah adanya pengaruh pelatihan kerja karyawan terhadap produktivitas pada PT. APL (American President Line) Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas pada PT. APL (American President Line) Medan.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Sebagai menambah wawasan peneliti, khususnya mengenai pelatihan kerja karyawan dan produktivitas.

2. Bagi Perusahaan

Peneliti harapan dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran perusahaan, bahan masukan perusahaan dalam mengambil keputusan.

3 Bagi Institusi

Sebagai referensi tambahan bagi Program Studi khususnya Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2008), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Samsudin (2010) mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling).

Sedangkan menurut G. R Terry (dalam Samsudin 2010) mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Jan Bella dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Hasibuan (2003) “Pendidikan dan Latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why* Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.”

Rachmawati (2008) memaparkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai beberapa tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Hal senada juga dipaparkan oleh Rivai (2009) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi dari segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Karena sumber daya manusia dianggap penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hal penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010).

Menurut Sofyandi (2009) Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya menurut Mondy (2008) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya lain, ini memerlukan sumber daya manusia yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin efektif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dalam bidang manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis atau sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi organisasi.

2.1.3. Pengertian rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi.

Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.

Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Malthis, 2001).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak. Hasibuan (2008) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi.

Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2004) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan. Handoko (2008) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Lebih jauh lagi, Rivai (2009) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja.

Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

2.1.4. Pengertian karir

Karier adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Handoko (2004) menyatakan bahwa karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja. Karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Feldam (2005) menyatakan istilah karir tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karir sedikit banyak telah didemokratisasi. Saat ini karir menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat

organisasinya. Karier tidak hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal naik dalam suatu organisasi.

Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggungjawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya. Irianto (2001) memaknakan karier dalam dua pendekatan yaitu pendekatan pertama memandang karier sebagai pemilikan (*a property*) dan *occupation* atau organisasi di mana karier dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal.

Pendekatan kedua memandang karier sebagai properti atau kualitas individual dan bukan okupsi atau organisasi. Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap karyawan karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik terial maupun non material. Handoko (2004) menyatakan pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut Simamora (2005) proses pengembangan karier dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, sehingga pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karier yang

dilaksanakan melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap karyawan dalam meniti kariernya diperlukan adanya pengembangan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada.

Handoko (2004) menyatakan manajemen karier mengarahkan dan mengontrol jalur karier karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan karyawan, fungsi pengembangan karier menentukan tujuan untuk pengembangan karyawan secara sistematis, sehingga tujuan karier telah disetujui maka kegiatan pengembangan karier dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun bagi organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, terlihat bahwa pengembangan karier harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan kariernya.

Prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karier seorang karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya. Pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karier seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karier yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi (Moekijat, 1999).

Gibson (2002) mengemukakan ada empat karakteristik dalam penilaian individu berkaitan dengan kesesuaian yaitu prestasi, sikap, keadaptasian karier dan identitas karier. Dalam prestasi karier, gaji dan posisi merupakan indikator yang lebih populer tentang prestasi karier (*career performance*). Khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin menapak jenjang hirarki, semakin tinggi pula prestasi karyawan. Sikap karier (*career attitude*) mengacu pada seseorang memandang dan menilai karier.

Orang yang mempunyai sikap karier positif juga akan mempunyai persepsi dan penilaian yang positif atas karier. Sikap karier positif lebih mungkin sesuai dengan tuntutan karier dan peluang yang konsisten dengan kepentingan, nilai-nilai kebutuhan dan kemampuan individu. Profesi selalu berubah yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekannya. Orang yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut akan menerimanya dalam praktek karier dan menghadapi risiko ketinggalan jaman. Keadaptasian karier menunjukkan aplikasi pengetahuan, keahlian dan teknologi mutakhir dalam perjalanan karier.

Identitas karier (*career identity*) terdiri dari dua komponen utama yaitu:

1. Sejauh mana orang memiliki kesadaran yang konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan bagi masa depan.
2. Sejauh mana orang-orang memandang hidup konsisten sepanjang waktu, Sejauh mana melihat diri sendiri sebagai masa lalu.

Untuk mencapai adanya kesesuaian perlu penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat, artinya seorang karyawan ditunjuk menduduki suatu jabatan haruslah mempunyai pangkat yang sesuai untuk jabatan itu (Nainggolan, 2004). Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi yaitu meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Nawawi (1999) mengemukakan bahwa sumber daya manusia pada organisasi pemerintah adalah personalia atau aparatur atau karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi non profit.

Berdasarkan istilah tersebut manajer sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan disebut Kepala (biro atau bidang atau bagian atau seksi atau urusan) personalia atau kekaryawanan sesuai dengan perangkat organisasi masing-masing". Cory and Bruno (1999) mengemukakan bahwa "*Human Resources Management (HRM) is the utilization of the firm human resources to Achievencent organization goals* (manajemen sumber daya manusia yang dimiliki untuk tujuan organisasi).

Oleh karena itu Cory Bruno mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai manajemen kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk menarik, membangun, memotivasi dan memelihara tenaga kerja berkinerja tinggi di dalam berorganisasi. Edwin B.Flippo dalam Moekijat (2000) mengemukakan bahwa pengembangan karier diterapkan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, direktif dan pengawasan dalam rangka pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian dan pemeliharaan untuk mencapai tujuan organisasi individu-individu dan masyarakat secara keseluruhan.

2.1.5. Pengertian dan Tujuan Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Menurut Pangabean (2004) “Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang, Sedangkan pendidikan lebih berorientasi kepada masa depan dan lebih menekankan pada peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan pengetahuan”.

Menurut Sikula (Susilo Martoyo, 1996) pengertian pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana para karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang dimana para karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Selain itu menurut Mutiara S. Pangabean (2002) mengungkapkan bahwa pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini untuk meningkatkan keterampilan-keterampilan tertentu. Di lain pihak pengembangan karyawan lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu terhadap peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasi pengetahuan bukan mengajarkan kemampuan teknis.

Menurut Oemar Hamalik (2007) pelatihan juga diberikan dalam bentuk pemberian bantuan. Bantuan dalam hal ini dapat berupa pengarahan, bimbingan, fasilitas, penyampaian informasi, latihan keterampilan, pengorganisasian suatu lingkungan belajar, yang pada dasarnya peserta telah memiliki potensi dan pengalaman, motivasi untuk melaksanakan sendiri kegiatan latihan dan memperbaiki dirinya sendiri sehingga dia mampu membantu dirinya sendiri.

Istilah pemberian bantuan lebih bersifat humanistik (manusiawi) dan tidak memperlakukan peserta sebagai mesin (mekanistik). Bimbingan merupakan proses bantuan yang diberikan kepada individu. Bimbingan bermanfaat bagi karyawan dalam membantu agar mereka siap menerima pekerjaan atau penugasan yang memerlukan keterampilan baru. sehingga dapat meningkatkan produktifitas sehingga tercapailah kesejahteraan hidup.

b. Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel dkk. (1982) tujuan umum pelatihan bagi karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
- b. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti

perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*).

Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi 'usang'.

d. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.

e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi.

f. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Menurut Simamora (Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003) adapun tujuan pelatihan dan pengembangan meliputi :

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten.
- d. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Tujuan dan sasaran harus jelas dan dapat diukur. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009) tujuan dari pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Pangabean (2004). Pada umumnya, tujuan pelatihan dilakukan untuk kepentingan karyawan, perusahaan, dan konsumen.

Karyawan

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan.
2. Meningkatkan moral karyawan. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
3. Memperbaiki kinerja. Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
4. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusia. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara lebih efektif.
5. Peningkatan karier karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.

6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan. Dengan pelatihan dan pengembangan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.

Perusahaan

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Dengan pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.

2. Penghematan. Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan (teknis, manusia, dan konseptual). Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai, penggunaan bahan baku lebih hemat, dan bisa menggunakan mesin-mesin dengan lebih baik sehingga tidak cepat aus.

3. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Dengan pelatihan dan pengembangan dapat dikurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin dan tingkat kecelakaan karyawan karena keterampilan karyawan telah meningkat. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

4. Memperkuat komitmen karyawan. Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk

promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karier mereka.

Konsumen

1. Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas.
2. Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberi manfaat yang lebih baik bagi konsumen. Mereka dapat memperoleh produk atau pelayanan yang lebih baik pada waktunya.

Pendapat lain mengenai tujuan pelatihan menurut Hasibuan (2003).

Tujuan pelatihan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

1. Produktivitas kerja.

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

2. Efisiensi.

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan.

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

4. Kecelakaan.

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

5. 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 rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral.

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

7. Karier.

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

8. Konseptual.

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

9. Kepemimpinan.

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama *vertical* dan *horizontal* semakin harmonis.

10. Balas jasa.

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif, dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen.

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

Menurut Pasal 9 Undang-Undang Ketenagakerjaan tahun 2003 yang dikutip oleh Simamora (2004), pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Tujuan-tujuan pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan:

1. Memperbaiki kinerja Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Para manajer di semua bidang haruslah secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berfungsi secara efektif. Perubahan teknologi, pada gilirannya berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimutakhirkan melalui pelatihan sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan kedalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*" yaitu mampu mencapai *output* dan standar mutu yang diharapkan. Oleh karena itu

pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara prediksi kinerja karyawan baru dengan kinerja aktualnya.

4. Membantu memecahkan masalah operasional. Masalah-masalah dalam organisasi tentu pasti ada entah itu misalnya dari segi sumber daya financial maupun sumber daya teknologi manusia. Maka dari itu serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang diberikan oleh perusahaan maupun konsultan luar membantu kalangan karyawan memecahkan masalah-masalah organisasional dan menuntaskan pekerjaan mereka secara efektif.

5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Pelatihan memberdayakan karyawan untuk menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya di jenjang atas. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusia melalui pelatihan, manajemen dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama dipekerjaan karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan, dari itulah beberapa

penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan secara benar.

7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktifitas-aktifitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

2.1.6. Prinsip-prinsip Pelatihan

Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu bagi setiap perusahaan yang ingin berkembang maka pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Menurut Sastrohadiwiryono (2002), pelaksanaan pelatihan dapat tercapai bila didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. Individual differences (Perbedaan individu)

Pada dasarnya setiap individu mempunyai karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya seperti daya tangkap pengetahuan, latar belakang, latar pendidikan, pengalaman, usia dan minat, sehingga harus disusun sebuah program pendidikan dan pelatihan yang dapat diterima semua karyawan peserta pendidikan dan pelatihan.

2. *Relation to job analysis* (Hubungan dengan analisis jabatan)

Keterangan dari analisis jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan keterampilan apa yang diperlukan peserta sehingga program pendidikan dan pelatihan pun akan disesuaikan berdasarkan kebutuhan–kebutuhan tersebut.

3. *Motivation* (Motivasi)

Perhatian khusus harus dicurahkan kepada motivasi karyawan peserta program pendidikan dan pelatihan. Karena faktor usia mempengaruhi motivasi seseorang dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, maka programnya harus dibuat sedemikian rupa agar peserta termotivasi untuk mengikuti program tersebut.

4. *Active participation* (Partisipasi yang aktif)

Dalam program pendidikan dan pelatihan harus menciptakan keadaan dimana peserta turut aktif dalam program tersebut, sehingga peserta termotivasi untuk mengikuti program tersebut.

5. *Selection of trainees* (Seleksi peserta)

Meskipun menurut urgensinya bahwa seluruh karyawan perlu diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan, namun akan lebih baik jika yang mengikutinya adalah karyawan yang mempunyai minat dan bakat pada program itu.

6. *Selection of trainer* (Pemilihan para pengajar)

Agar program pendidikan dan pelatihan dapat mencapai sasaran maka para pengajar merupakan orang-orang terpilih yang memenuhi persyaratan sesuai dengan tujuan perusahaan.

7. *Trainer for trainee* (Pelatihan pengajar)

Sebaiknya pengajar diberikan pelatihan agar mengetahui tujuan dari diadakannya program pendidikan dan pelatihan dan mengetahui bagaimana cara memberikan materi yang sesuai dengan keadaan peserta.

8. *Training method* (Metode pendidikan dan pelatihan)

Dalam program pendidikan dan pelatihan harus jelas metode yang cocok dengan jenis pendidikan dan pelatihan serta tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraannya.

9. *Principle of learning* (Prinsip belajar)

Para pengajar harus cermat dalam membaca minat dan bakat peserta dan mampu mencegah kemungkinan timbulnya hal-hal yang mengganggu proses belajar mengajar. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus direncanakan bahwa peserta akan memperoleh nilai tambah yang bermanfaat seperti dari yang tadinya tidak tahu kemudian menjadi tahu dan sebagainya.

2.1.7. Metode-metode Pelatihan

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu *on the job* dan *off the job* Metode pelatihan menurut Panggabean (2004)

A. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya ditempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan *understudy* atau *coaching*.

1. Program magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.

2. Rotasi pekerjaan

Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan

3. *Understudy* atau *coaching*

Understudy atau *coaching* yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

B. *Off the job training*

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja regular mereka. *Off the job training* meliputi:

1. *Training*

instruksi pekerjaan Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

2. Pembelajaran terprogram (*programmed learning*)

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya

3. *Vestibule training*

Merupakan training yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

4. Studi kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

5. *Management games*

Petatar dibagi dalam kelompok-kelompok di mana masing-masing kelompok bersaing dalam simulasi pasar.

6. Seminar

Metode ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

7. Permainan peran/*role playing*

Petatar memainkan peran tertentu di mana diberikan suatu permasalahan dan bagaimana seandainya petatar tersebut menangani permasalahan yang ada.

8. Pengajaran melalui komputer

Menggunakan komputer untuk memudahkan training dimana menggunakan program yang disesuaikan dengan tingkat kecepatan

seseorang dalam menyelesaikan suatu masalah. Dalam pemilihan metode tertentu untuk digunakan pada program pelatihan harus memenuhi faktor-faktor berikut:

1. Efisiensi biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Tingkat pentingnya akan faktor-faktor di atas terhadap penentuan metode yang akan digunakan dalam program pelatihan tergantung pada situasi pada saat itu.

2.1.8. Evaluasi Hasil Program Pelatihan

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan yang telah dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bila mana terdapat kekurangan-kekurangan dari program tersebut, maka dapat dilakukan perbaikan sehingga perusahaan dapat meningkatkan program pelatihan dimasa yang akan datang. Menurut Manullang (2001), pada

umumnya ada 4 macam untuk mengadakan evaluasi atau penilaian terhadap program pelatihan yaitu:

1.Reaksi

Untuk mengetahui suatu latihan, suatu session atau suatu topik dalam suatu latihan, dapat dilakukan dengan mengetahui reaksi daripada peserta terhadap latihan itu secara keseluruhan, terhadap suatu topik atau terhadap suatu session. Umumnya dapat menggunakan kuesioner, pada akhir program para peserta diberikan pertanyaan tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap program secara keseluruhan.

2. Pelajaran.

Approach penilaian dapat pula dilakukan dengan mengevaluasi pengetahuan, sikap dan keahlian apa yang telah dipelajari selama proram latihan tersebut. Hal ini dapat diketahui dengan 2 cara yaitu:

1. Meminta peserta mendemonstrasikan apa yang telah dipelajarinya.
2. Mengadakan pre dan post test kepada para peserta. Dimaksudkan dengan membandingkan kedua test, dapatlah diketahui apa yang sudah dipelajari peserta selama dalam training yang bersangkutan.
3. Tingkah laku. Untuk manilai suatu pogram latihan, dalam hubungannya dengan adanya perubahan tingkah laku daripada peserta. Ada beberapa pedoman yang dapat digunakan yaitu:

- Mengadakan penilaian secara sistematis dengan membandingkan pelaksanaan pekerjaan sebelum dan sesudah mengikuti training atau latihan.

- Penilaian pelaksanaan dilakukan oleh satu atau beberapa pihak yaitu:

a. Orang yang mengikuti latihan

b. Atasan dari yang mengikuti latihan

c. Bawahan pengikut latihan.

d. Teman-teman atau orang lain yang paham mengenai cara pelaksanaan pekerjaan.

Penilaian latihan dilakukan setelah 3 bulan diberikan kesempatan kepada peserta untuk mempraktekan apa yang telah dipelajarinya. Untuk mengetahui keberhasilan pelatihan kerja yang telah diselenggarakan, maka perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap

peserta pelatihan kerja. Evaluasi pelatihan kerja tersebut harus berdasarkan kriteria sukses dan desain pengembangan. Kriteria sukses mencakup kriteria pendapat (persepsi Peserta), kriteria perubahan sikap, perilaku kerja, dan kriteria sukses (kinerja tinggi). Sedangkan desain pengembangan didasarkan pada pretest dan post test peserta setelah pelatihan kerja.

2.1.9. Jenis Pelatihan

Jenis-jenis pelatihan yang sejauh ini dikenal banyak tergantung pada cara dan sasaran yang ingin dicapai dari pelatihan itu sendiri. Adapun jenis-jenis pelatihan yang dilaksanakan menurut Hadipoerwono (1982) yaitu:

1. Pelatihan dalam perusahaan

Merupakan pelatihan-pelatihan yang diadakan dalam rangka roda perusahaan, meliputi:

a. Pelatihan instruksi (*Job Instruction training*)

Melatih cara-cara yang tepat untuk memberikan instruksi, baik bagi tenaga kerja baru atau tenaga kerja lama dalam menghadapi tugas-tugas baru.

b. Pelatihan cara kerja (*Job Method Training*)

Melatih cara-cara kerja yang tepat dan menyempurnakan cara kerja.

c. Pelatihan hubungan kerja (*Job Relation Training*)

Melatih cara-cara hubungan kerja antara tenaga kerja dengan pengawas pimpinan maupun antara tenaga kerja sendiri.

2. Pelatihan keterampilan

Merupakan latihan pengembangan keterampilan fisik bagi tenaga-tenaga pelaksana, yang terdiri atas:

a. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan/jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan itu akan semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilakukan oleh lembaga-lembaga yang menyelenggarakan atau mengadakan program pendidikan dan pelatihan. Program secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan datang, baik yang sifatnya non karir maupun untuk meningkatkan karir seorang karyawan. Dari uraian di atas maka dapat dilihat bahwa jenis-jenis pelatihan itu ada beraneka ragam dengan tujuan yang bermacam-macam pula. Semua jenis-jenis pelatihan dapat dilakukan oleh perusahaan dengan disesuaikan oleh kebutuhan masing-masing perusahaan, sehingga dalam pelaksanaannya mendapat kelancaran dan benar-benar dapat memberikan manfaat kepada perusahaan atau organisasi. Menurut Harris (2000), terdapat 4 dasar untuk mengukur keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan, yaitu:

1. Reaksi Peserta (*Trainee Reaction*)

Merupakan tanggapan peserta akan pelaksanaan pelatihan saat mengikutinya, di mana instruktur memberikan materi yang sesuai.

2. Hasil Pembelajaran (*amount of learning*)

Yakni terkait dengan kompetensi, yaitu pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh peserta dari program pelatihan. Hasil pembelajaran diukur dalam aktivitas program pelatihan dan belum dalam bekerja.

3. Perubahan Perilaku (*Behavioral change*)

Merupakan tingkat seberapa jauh perilaku peserta pada pekerjaan di pengaruhi oleh program pelatihan yang diikuti, dan apakah pengetahuan serta keterampilan baru yang diperoleh peserta pelatihan dipergunakan dalam melakukan pekerjaan.

4. Hasil Nyata (*concrete result*)

Merupakan ukuran konkrit akan perbaikan hasil-hasil pekerjaan dari para karyawan yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan, seperti peningkatan produksi, menurunkan tingkat kesalahan dalam bekerja, dan tujuan dari program pelatihan lainnya.

2.1.10. Pengertian produktivitas

Pengertian Produktivitas Kerja Jika dilihat dari asal katanya dalam bahasa Inggris, produktivitas (*productivity*) berasal dari kata *produce* yang berarti menghasilkan. Jadi produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan, atau tingkat hasil yang diperoleh seseorang. Orang yang produktivitasnya tinggi adalah orang yang mencapai banyak hasil dalam hidupnya. Semakin tinggi tingkat produktivitasnya berarti semakin banyak hasil yang dicapai.

Kita menyadari bahwa setiap kesatuan organisasi yang produktif akan selalu terdapat sasaran pekerjaan dan orang sebagai kesatuan ekonomi. Hal ini diarahkan kepada penemu logika, rasional dan kecermatan pengukuran dalam rangka mengurangi ketidakpastian demi untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal. Secara umum pengertian produktivitas adalah perbandingan dari pada output (keluaran) dengan input (masukan).

Produktivitas juga diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan (*input*) yang sebenarnya digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut. Menurut Sinungan (2005), menjelaskan bahwa "Produktivitas adalah nilai barang atau jasa yang dihasilkan dibagi dengan nilai yang dikeluarkan untuk memperoleh barang atau jasa tersebut". Selanjutnya Sadarmayanti (2007), menjelaskan "Produktivitas juga diartikan sebagai tingkat efisiensi dalam memproduksi barang dan jasa, produktivitas mengutamakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber dalam memproduksi barang-barang dan jasa".

Sedangkan Moelyono (2005), menjelaskan bahwa "Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peranan serta tenaga kerja, peraturan waktu (lazimnya per jam kerja orang). Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Bila ditinjau dari segi teknik produktivitas, bahwa pengertian dari produktivitas pada hakekatnya adalah pencapaian tingkat efisiensi dan efektivitas dari penggunaan sumber-sumber daya yang tersedia.

Jika ditinjau dari segi psikologis, maka pengertian produktivitas adalah suatu sikap mental patriotik yang selalu memandang hari depan dengan secara optimis, bahwa seorang tenaga kerja akan selalu ada dorongan untuk menjadi dinamis dan kreatif.

Dan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa produktivitas kerja itu adalah:

1. Suatu kemampuan untuk memberikan hasil yang maksimal dengan menggunakan tenaga atau sumber daya yang minimum.
2. Suatu perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) perusahaan.

Dengan demikian produktivitas merupakan rasio dari keluaran terhadap masukan, makin tinggi rasio ini makin tinggi produktivitas. Tingkat produktivitas, pada periode tertentu maupun perbandingannya dengan rasio produktivitas dari waktu ke waktu merupakan tolak ukur yang penting. Tingkat produktivitas pada saat tertentu menggambarkan efisiensi operasi pada saat itu, sementara

perbandingan dari waktu ke waktu akan menunjukkan peningkatan atau penurunan produktivitas.

2.1.11. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya, dimana tiap faktor dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas baik secara langsung dengan faktor yang satu mempengaruhi faktor yang lain.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas menurut Sinungan (2005), dapat digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu : a. Faktor luar (eksternal). Faktor luar (eksternal) adalah faktor luar dari karyawan itu sendiri yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Faktor luar (eksternal) dapat berupa struktur organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi, lingkungan kerja, dan perumahan. b. Faktor dalam (internal). Faktor dalam (internal) adalah faktor yang dapat didalam diri karyawan itu sendiri dapat menurunkan semangat dan produktivitas karyawan. Faktor dalam (internal) mencakup kepada fisik dan pendidikan.

Dengan demikian untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan masing-masing, maka ada beberapa cara pendidikan yang ditempuh antara lain:

a. Membentuk penjelasan kepada karyawan baru suatu fase induksi.

- b. Menekankan pada segi-segi pelaksanaan pekerja dalam masa latihan berlangsung.
- c. Mengadakan *education session* secara berkala.
- d. Penting masalah tugas ditentukan dengan penggunaan gambar atau poster.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2006), faktor yang mempengaruhi produktivitas antara lain sebagai berikut :

- a. Manusia, yang termasuk didalamnya adalah kualitas, kuantitas, latar belakang pendidikan, sikap, minat, umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja.
- b. Modal, termasuk didalamnya modal tetap seperti mesin, gedung, peralatan, teknologi, dan lain-lain.
- c. Metode atau proses, termasuk didalamnya tata ruang tugas. penanganan mesin, perencanaan dan pengawasan, pemeliharaan melalui pencegahan, teknologi yang memakai cara alternatif.
- d. Produksi, yang termasuk didalamnya adalah kualitas, k-uantitas, ruangan produksi, spesialisasi produksi.
- e. Lingkungan internal, termasuk didalamnya adalah organisasi dan perencanaan, sistem manajemen kondisis kerja, iklim kerja, tujuan perusahaan dan hubungannya dengan lingkungan, sistem insentif, kebijaksanaan dengan personalia, gaya kepemimpinan, ukuran perusahaan.

f. Lingkungan eksternal, yang termasuk didalamnya adalah kondisi ekonomi dan perdagangan, struktur sosial dan struktur industri, tujuan kebijakan pemerintah. pengembangan jangka panjang. Sarana utama yang dapat dipergunakan manusia untuk mencapai tingkat hidup yang lebih baik adalah dengan meningkatkan produktivitas. Setiap perusahaan juga menginginkan adanya peningkatan produktivitas kerja dari setiap karyawan yang dimilikinya. Berbagai usaha dilakukan agar tujuan perusahaan ini dapat tercapai. Antar lain dengan perencanaan dan pengorganisasian yang lebih baik, pelatihan dan pendidikan, serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja pada kenyataannya selalu dihubungkan dengan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Salah satu hal yang dilakukan perusahaan adalah dengan menempatkan karyawan dalam tempat yang tepat (*The right man on the right place*). Selain keterkaitan produktivitas dengan usaha kemampuan karyawan,, produktivitas, juga memiliki hubungan keterkaitan dengan efisiensi, efektivitas, dan kualitas.

2.1.12. Indikator Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas hanya memfokuskan sepenuhnya pada hubungan mata rantai mengenai aktivitas pasar yang bersifat fisik. Informasi mengenai indikator-indikator produktivitas masih sangat terbatas pada indeks produktivitas rata-rata, yaitu suatu indeks yang dibangun dari data-data yang masih sangat terbatas, sehingga manfaat dan informasi yang diperoleh dari indikator produktivitas itu terlalu sedikit.

Menurut Sinungan (2005), secara umum indikator pengukuran produktivitas, yaitu:

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Sikap kerja
- d. Waktu kerja

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk pengukuran produktivitas tenaga kerja digunakan metode waktu kerja (jam, hari atau bulan). Dengan mengidentifikasi elemen-elemen dari pada produktivitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan maka dapat dibentuk pengukuran bagi masing-masing elemen tersebut sehingga dapat ditentukan orientasi peningkatan atau penurunan produktivitas kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Riza Rezita (2015) tentang “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (BPAD DIY)”, hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengaruhnya berada pada kategori sedang yang ditunjukkan dengan persamaan regresi $Y=0,870X+13,584$ dengan koefisien regresi (r hitung) yang diperoleh sebesar 0,745 bila dibanding dengan r tabel sebesar 0,361, maka r hitung $> r$

tabel ($0,745 > 0,361$). Hal ini memperlihatkan bahwa koefisien regresi adalah signifikan, sehingga H_a dalam penelitian ini diterima.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Nurwidya Didik Hermanto (2013) tentang “Pengaruh Program Pendidikan Dan Latihan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Berkah Jaya Furniture di Gemolong”. Berdasarkan hasil uji t test maka diperoleh Variabel pendidikan diperoleh hasil t hitung lebih besar dari t tabel ($5,477 > 1,960$) maka hal ini menunjukkan bahwa pendidikan (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan atau karena t.sig (0,000) lebih kecil dari 0,05 (α) maka secara signifikan pendidikan (X1) berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dibuat skema sistematis kerangka konseptual sebagai berikut :



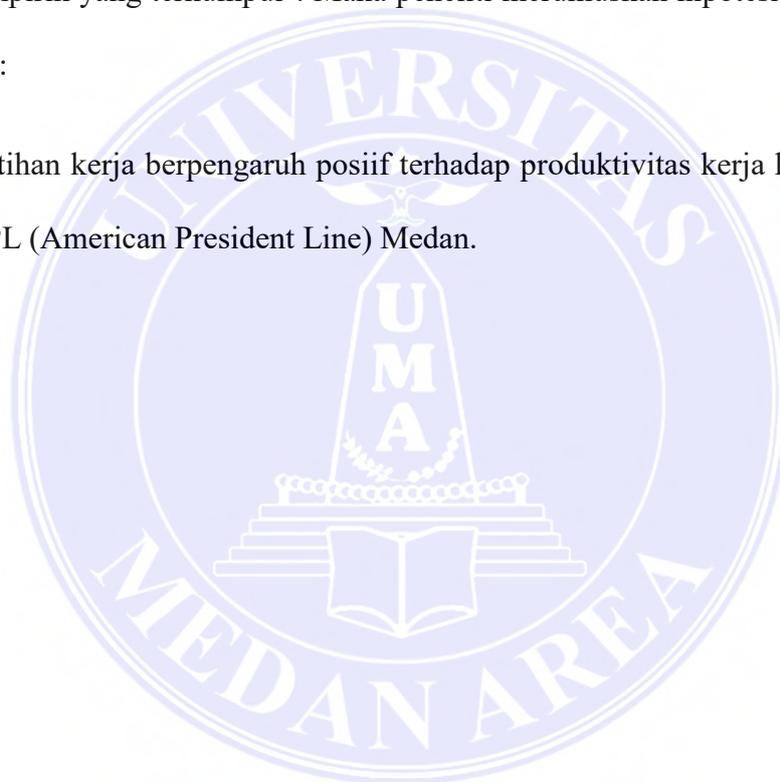
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Menurut gambar diatas, metode yang digunakan penulis untuk menilai produktivitas kerja karyawan digunakan skala likert, yaitu suatu metode penilaian dengan system wawancara. Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu apabila dikaitkan dengan teori, menunjukkan adanya suatu masalah atau gap antara teori dengan kenyataan. Masalah tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian yang tidak konsisten.

2.4. Hipotesis

Hipotesis Menurut Sugiyono (2006) "Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, oleh karena itu rumusan masalah dalam penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Karena sifatnya masih sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul". Maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian ini adalah :

1. Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. APL (American President Line) Medan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada PT. APL (American President Line) Medan, maka penulis akan mencoba untuk menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan program pelatihan PT. APL (American President Line) Medan awalnya sudah dapat berjalan dengan baik dan efektif, hal ini dapat dilihat dari jenis pelatihan yang dilaksanakan yang terdiri dari :

a. Pelatihan dalam perusahaan

b. Pelatihan keterampilan

metode pelatihan yang digunakan yaitu program magang, rotasi pekerjaan, understudy atau coaching, training, pembelajaran terprogram, vesbule training, studi kasus, management games, seminar, permainan peran dan pengajaran melalui komputer. Efektivitas pelaksanaan ini juga didukung oleh beberapa unsur yang berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan. Unsur tersebut meliputi penerapan prinsip – prinsip belajar, kelayakan sarana dan fasilitas, kemampuan dari instruktur dan materi yang diberikan dalam pelatihan artinya bahwa teori – teori yang dijadikan acuan berfikir penulis yang dituangkan dalam kerangka berfikir masih relevan dengan kenyataan di lapangan, tetapi disaat masa merger atau akuisisi seperti saat ini malah fasilitas seperti pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang produktivitas perusahaan dikurangi dan malah ditiadakan. Pimpinan

perusahaan beranggapan bahwa untuk apa lagi diadakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan produktivitas karena perusahaan PT. APL (American President Line) Medan akan segera di ambil alih oleh PT. CMA CGM perusahaan asal perancis yang bergerak dibidang yang sama yaitu ekspedisi muat kapal laut atau pelayaran.

2. berdasarkan penelitian yang dibuat oleh penulis, maka didapat bahwa faktor yang mempengaruhi dalam peningkatan produktivitas ialah pelatihan, keterampilan, kedisiplinan, sikap dan etika kerja. Hanya saja pada saat ini PT. APL (American President Line) Medan meniadakan pelatihan tersebut. Sehingga keterampilan, kedisiplinan, sikap dan etika kerja menurun yang membuat produktivitas menurun juga dan tidak tercapai. Jadi, “Jika pelatihan pada karyawan dilaksanakan dengan tepat, maka produktivitas kerjanya akan meningkat”, artinya bahwa teori teori yang dijadikan acuan berfikir penulis tuangkan dalam kerangka berfikir masih relevan dengan kenyataan dilapangan.

5.2. Saran

Dengan melihat uraian serta analisis pada Bab sebelumnya yang menghasilkan kesimpulan di atas, maka penulis mencoba mengemukakan saran – saran yang mungkin bermanfaat bagi semua terutama bagi perusahaan dan diri pembaca sendiri maupun orang lain sebagai tambahan pengetahuan.

1. Pelatihan yang sebelumnya sudah berjalan dengan baik sebaiknya lebih ditingkatkan, walaupun sebenarnya PT. APL (American President Line)

Medan akan segera berakuisisi dengan PT. CMA CGM perusahaan asal perancis, bagaimana pun para karyawan sangat membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, kedisiplinan, sikap dan etika kerja mereka sebagai modal bersaing di masa globalisasi seperti sekarang.

2. Dalam pelatihan, perusahaan harus lebih memperhatikan yang menjadi instruktur / pengajar, karena peranannya sangat besar dalam memberikan materi pelatihan yang berpengaruh terhadap kelancaran dan hasil pelatihan tersebut, dan sebaiknya perusahaan lebih memilih instruktur / pengajar yang berpotensi dan benar – benar menguasai materi yang diberikan pada saat pelatihan dan juga harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas peserta pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Komarudin. 1996. "Dasar-Dasar Manajemen Investasi". Jakarta. Rineka.
- Alex. S Nitisemito. 1984. Pembelajaran Perusahaan. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Carell, Michael R, Frank. 1982. Personel manajement of human resorces. London. Charles E. Merrill.
- Diao A.L. 1996. Metode penelitian kualitatif dalam penelitian tentang kebutuhan perilaku pemakai informasi. Depok. Universitas Indonesia.
- Flippo, Edwin. 1996. Manajemen Personalial Edisi 2. Jakarta. Erlangga
- Gibson. 2002. Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses. Terjemahan Edisi V. Jakarta. Erlangga.
- Greenberg, Jerald dan Robert Baron. 2003. Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work). Eight edition. Prentice Hall.
- Hadipoerwono. 1982. Tata Personalial. cetakan ke 5. Bandung. Djambatan.
- Hamalik, Oemar. 2007. Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. H. 2004, Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. PT. BPFE
- 2008. Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. PT. BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua.Efendi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia, pengadaan, pengembangan, pengkompensasian dan peningkatan produktivitas pegawai. Jakarta. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.
- 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.
- 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.

- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. Manajemen Personalia. Yogyakarta. BPFE
- Herman, Sofyandi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Husnan, Suad. 2002. Dasar-dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas. Edisi ke tiga. Yogyakarta. AMP YKPN.
- Irianto, J. 2001. Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya. Insan Cendekia.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta. Andi.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang. M., Marihot. Manullang. 2001. Manajemen Personalia. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Martoyo, Susilo. 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. PT. BPFE.
- 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. PT. BPFE.
- Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua. Bandung. Alfabeta
- Mathis & Jackson. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Salemba Empat.
- 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta. Salemba Empat.
- Muhaimin. 2004. Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian). Bandung. CV. Mandar Maju.
- 2000. Kamus Manajemen. Bandung. CV. Mandar Maju.

- Moleong, L.J. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Erlangga
- Nawawi, Hadari. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta. Gajah Mada University Press.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance. UK. Empirical Evidence.
- Panggabean, S., Mutiara. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor. Ghalia Indonesia.
- 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Parulian, T. 2011. Analisis Data Dengan SPSS. Medan. UMA
- Pendit, Nyoman S. 2003. Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana. Jakarta. Pradnya Paramita.
- Powell, R.R., & Connaway, L.S. 2004. Basic research methods for librarians (4th ed.). Littleton. Libraries Unlimited.
- Priyatno, Duwi. 2014. "SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis". Edisi 1. Yogyakarta. Andi.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Andi.
- Rivai, Veithzal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen. 1996. Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta. PT. Bhuana Ilmu Populer.
- 2009. Perilaku Organisasi. Jakarta. Salemba Empat.
- Samsudin, Sadili. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. Pustaka Setia
- Sastrohadwiryo , Siswanto. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional. Jakarta. Bumi Aksara.

- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta. Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta. STIE YKPN.
- 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta. FE UI.
- Slameto. 2003. *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.
- 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta. PT. Gramedia.
- 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta
- Suharyadi dan Purwanto, S. K. 2004. *Statistika Dasar*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Andi.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta. Rajawali Pers.

Lampiran 1 : Kuisoner

PENGARUH PELATIHAN KERJA KARYAWAN TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PADA PT. APL (AMERICAN PRESIDENT LINE) MEDAN

Saya mahasiswa Universitas Medan Area program Pascasarjana, saya sedang menyusun sebuah karya ilmiah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister administrasi publik dari Universitas Medan Area dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Pada PT. APL (American president Line) Medan”. Besar harapan saya kiranya Bapak/Ibu bersedia mengisi kuisoner ini dengan sejujur-jujurnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun, Terima kasih dan selamat mengisi kuisoner ini.

I. Identitas dii responden

1. Nama:
2. Jenis kelamin: Laki-laki / Perempuan.
3. Usia:

II. Kuesioner Pelatihan dan Produktivitas

Cara pengisian untuk setiap pertanyaan cukup memberi tanda checklist (√) pada jawaban yang anda pilih. Keterangan :

Sangat Setuju (SS)

Setuju (S)

Ragu-Ragu (RR)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

II. Daftar Pertanyaan

No	Pelatihan (X)	SS	S	R	TS	STS
1	Pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.					
2	Penyelenggaraan pelatihan dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja dan memperkecil terjadinya kesalahan dalam bekerja.					
3	Pelatihan dapat meningkatkan moril kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.					
4	Pemberian pelatihan merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah/mengurangi terjadinya kecelakaan kerja di perusahaan.					
5	Pelatihan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja.					
No	Produktivitas (Y)					
6	Tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan kemampuan saya.					
7	Komitmen saya terhadap instansi akan tetap loyal setelah saya mendapatkan pendidikan dan pelatihan dari instansi tempat saya bekerja.					
8	Saya merasa puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan.					
9	Selalu meminimalisir kesalahan dalam bekerja					
10	Waktu kerja yang diberikan perusahaan sangat memberatkan Bapak/Ibu					

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu, Saudara/Saudari yang telah mengisi kuesioner ini. Atas perhatian dan kerja samanya saya ucapkan Terima Kasih banyak.