

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pelatihan

Flippo (1961: 226) menyatakan bahwa pelatihan adalah, *“The act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.”* Pernyataan Flippo tersebut menunjukkan bahwa pelatihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pekerja dalam melaksanakan tugas tertentu.

Sedangkan Jucius (1962: 296) memberikan pengertian pelatihan sebagai, *“The term training is used here to indicate any process by which the aptitudes, skills, and abilities of employees to perform specific jobs are increased.”* Berdasarkan terminologi yang dikemukakan oleh Jucius tersebut maka pelatihan dapat diartikan sebagai proses mengembangkan bakat, keterampilan, dan kemampuan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu.

Beach (1975: 372) mengungkapkan pengertian tujuan pelatihan sebagai berikut, *“The objective of training is to achieve a change in the behavior of those trained.”* Artinya, tujuan pelatihan adalah untuk mendapatkan perubahan perilaku dari peserta yang dilatih. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan menuju arah yang lebih baik.

Sementara itu, Sikula (1982: 185) menyatakan, *“Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skill for definite purpose.”* Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa pelatihan adalah untuk memperbaiki

penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu secara sistematis dalam waktu yang relatif singkat.

Procton dan Throuton (1983: 13) menjelaskan istilah pelatihan sebagai perbuatan sadar dalam menjanjikan berlangsungnya proses belajar mengajar. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa dalam setiap pelatihan selalu ada proses belajar mengajar. Dalam proses belajar mengajar selalu diusahakan terjadi peningkatan kemampuan, dari semula tidak tahu menjadi tahu dan dari semula tidak terampil menjadi terampil. Orang yang terampil cenderung meningkat prestasi kerjanya. Untuk itu, dapat dihipotesakan bahwa terdapat hubungan yang langsung antara pelatihan dengan produktivitas kerja.

Siagian (1984: 7) menyatakan bahwa pandangan secara mikro mengenai pendidikan dan pelatihan bertitik tolak dari pemikiran bahwa pengetahuan, keahlian, dan keterampilan para pekerja dalam suatu organisasi perlu terus ditingkatkan. Hal ini berarti bahwa di samping usaha institusional untuk meningkatkan kemampuan organisasi sebagai satu kesatuan kerja yang bulat untuk mencapai tujuannya, dapat juga untuk mengembangkan kemampuan kemampuan pekerja meningkatkan efisiensi dan efektivitas individual.

Pendapat Siagian tersebut menunjukkan bahwa diperlukan adanya pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pekerja secara terus-menerus sehingga akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas individual. Makna pekerja mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas individual adalah pekerja dapat bekerja dengan benar atau dengan kata lain pekerja bekerja dengan produktivitas tinggi.

Efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*) sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing*

things right). Menurut Drucker (1964 : 5) efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih sumber daya dengan alat dan teknologi yang tepat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi merupakan kemampuan meminimalkan input penggunaan sumber daya untuk mendapatkan output semaksimal mungkin.

Friedman dan Yarbrough (1985: 4) menyatakan, "*The trainer's role is to facilitate trainee's movement from status quo toward the ideal.*" Pernyataan Friedman & Yarbrough tersebut mengandung makna bahwa pelatihan adalah suatu usaha perubahan peserta pelatihan dari kinerja apa adanya ditingkatkan menuju pada kinerja yang lebih produktif. Jadi, ada hubungan langsung yang positif antara pelatihan dengan produktivitas.

Bailey (1989: 387) menyatakan, "*Training is the systematic acquisition of skills, knowledge and attitudes that lead to an acceptable level of human performance on a specific activity in a given context*". Pernyataan Bailey ini menunjukkan bahwa pelatihan merupakan usaha yang sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap sehingga mampu meningkatkan performansi individu dalam aktifitas tertentu.

Menurut Strauss dan Sayles (1991 : 77), efisiensi organisasi di mana saja tergantung secara langsung pada bagaimana baiknya para anggotanya dilatih. Pekerja yang baru, biasanya memerlukan sedikit pelatihan sebelum mulai bekerja. Pekerja yang lebih tua memerlukan pelatihan untuk tetap siap menghadapi tuntutan pekerjaan sekarang dan perlu mempersiapkan diri untuk pemindahan dan kenaikan pangkat.

Lebih jauh Strauss dan Sayles menyatakan bahwa pelatihan juga memberikan motivasi kepada pekerja untuk bekerja lebih keras. Pekerja yang

mengerti liku-liku pekerjaannya mungkin mempunyai semangat juang yang lebih tinggi. Dengan demikian pekerja tersebut mampu melihat hubungan yang lebih erat antara usaha dan prestasi. Selain itu kenyataan tersebut akan membuat pihak manajemen cukup percaya akan kemampuan para pekerja dan dapat meyakinkan pihak manajemen bahwa eksistensi pekerja akan memberikan keuntungan jangka panjang. Program semacam itu, terutama penting dalam perusahaan dinamis yang mengalami perubahan teknologi. Pekerja sering menentang perubahan seperti pengautomatisan. Hal ini disebabkan karena pekerja merasa takut bahwa kemampuan yang dimiliki tidak cukup mampu untuk menangani pekerjaan yang baru diciptakan. Manajer yang efektif menyadari bahwa pelatihan adalah suatu proses yang berjalan terus menerus, dan bukan suatu kegiatan sekali jalan. Masalah baru, alat dan prosedur baru, pengetahuan baru, dan pekerjaan baru selalu menciptakan kebutuhan akan pelajaran baru bagi pekerja. Dengan demikian pelatihan menjadi suatu yang penting dalam usaha meningkatkan produktivitas.

Lynton dan Pareek (1992: 11) menyatakan bahwa pelatihan itu disusun sebagai usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi dalam suatu bidang tertentu. Pernyataan Lynton dan Pareek tersebut memperkuat hipotesa bahwa terdapat hubungan yang langsung antara pelatihan dengan produktivitas.

Sibthorpe (1994: 14) menyatakan hubungan pelatihan dengan tugas adalah sebagai berikut : (1) untuk mengantisipasi adanya perubahan tugas, (2) untuk meningkatkan produktivitas kerja, (3) untuk meningkatkan keahlian kerja, (4) untuk mengurangi kesalahan bekerja, dan (5) untuk mendapatkan standarisasi. Pernyataan Sibthorpe tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dengan produktivitas. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa orang yang ahli akan tinggi produktivitasnya, dan orang yang jarang salah bekerja juga

akan tinggi produktivitasnya dibandingkan dengan orang yang sering salah bekerjanya.

Sallis (1994: 39) menyatakan bahwa pelatihan selain dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan individu juga dapat memberi dampak pada posisi dan jabatan pekerja. Pernyataan Sallis tersebut membuktikan bahwa hanya orang-orang yang sudah mengikuti pelatihan saja yang selayaknya dapat menduduki jabatan. Orang yang mendapat jabatan tentu saja memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif di bandingkan orang lain yang tidak mendapat pelatihan. Jadi, ada hubungan antara pelatihan dengan produktivitas kerja.

Selanjutnya Franco (1994: 5) menyatakan sebagai berikut :

“ Training is learning to change the performance of people doing jobs. Training is appropriate :

- 1. When there is need for a specific skill that does not exist in the present labor or workforce.*
- 2. When there is a need for a specific skill not available in sufficient numbers in the present workforce.*
- 3. When there is a need for a specific standard of skill performance, but workers are not performing to that standard.*
- 4. When there is change in the technology, methods, or required behaviors, rendering the current skill obsolete.”*

Secara implisit Franco menyatakan bahwa pelatihan dibutuhkan untuk menjembatani kebutuhan akan keterampilan yang spesifik dan standar kerja tertentu serta untuk mengantisipasi terhadap perubahan metode kerja dan teknologi. Dari pernyataan Franco di atas, maka jelaslah bahwa salah satu tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan standar kinerja khusus.

Dalam dunia bisnis seperti yang dinyatakan Tjiptono dan Diana (1995: 213) bahwa agar perusahaan tetap *survive* di pasar modern, maka perusahaan harus mampu berkompetisi secara global. Untuk dapat melakukan bisnis dalam

skala dunia, perusahaan harus memperoleh sertifikasi ISO 9000. Pelatihan merupakan syarat untuk mendapatkan ISO 9000 tersebut. Di samping itu ada lima faktor penyebab diperlukannya pelatihan yaitu: (1) kualitas angkatan kerja yang ada perlu ditingkatkan, (2) adanya persaingan global, (3) perubahan yang cepat dan terus-menerus di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, (4) untuk mengatasi masalah-masalah alih teknologi, dan (5) adanya perubahan demografi.

Tjiptono dan Diana (1995: 212) membedakan istilah pendidikan dengan pelatihan. Pendidikan lebih bersifat filosofis, dan teoritis; sedangkan pelatihan lebih bersifat spesifik, dan praktis. Meskipun demikian, pendidikan dan pelatihan mempunyai persamaan yaitu adanya usaha pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat kegiatan kognitif, afektif, dan psikomotor. Dengan ketiga kegiatan tersebut diharapkan peserta pelatihan menjadi seorang yang inovator, inisiator, kreator, pemecah masalah, efektif, dan efisien.

Pelatihan bagi pekerja menurut Tjiptono dan Diana (1995: 215) memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Mengurangi kesalahan
2. Meningkatkan produktivitas dalam melakukan pekerjaan
3. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas
4. Mengurangi tingkat *turnover*
5. Meminimisasi *overhead cost*
6. Mengurangi kecelakaan kerja
7. Meminimasi biaya asuransi
8. Meningkatkan fleksibilitas pekerja
9. Antisipasi terhadap perubahan teknologi
10. Meningkatkan komunikasi antar pekerja

11. Meningkatkan kerja sama tim
12. Menjadikan hubungan pekerja akan lebih harmonis
13. Mengubah budaya kerja ke arah yang positif
14. Menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas.

Atas dasar pernyataan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara langsung dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Selanjutnya Tjiptono dan Diana (1995: 212) membagi tiga macam pelatihan yaitu: (1) *in-house* atau *on-site training* atau *on the job training*, (2) *external* atau *outside training* atau *off the job training*, dan (3) kombinasi keduanya.

Dharma (1996: 2) menyatakan bahwa kebutuhan pelatihan meliputi kebutuhan mikro dan makro. Kebutuhan mikro ialah apabila pelatihan hanya menyangkut satu orang pekerja atau hanya sekelompok kecil orang di dalam organisasi, sedangkan kebutuhan makro apabila diklat melibatkan seluruh pekerja. Kebutuhan akan pelatihan ditinjau dari sudut mikro adalah untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi yang berarti tanggung jawabnya lebih besar. Anggapan yang digunakan adalah pengetahuan dan keterampilan pekerja yang bersangkutan perlu ditingkatkan melalui pelatihan supaya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, pelatihan juga dibutuhkan bagi pekerja yang akan dipindahkan ke jabatan yang sama tetapi dengan pekerjaan yang berbeda. Asumsinya adalah di pekerjaan yang baru diperlukan penyesuaian pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki dengan pengetahuan dan keterampilan baru yang perlu dimiliki dalam jabatan baru tersebut. pelatihan juga dibutuhkan untuk program perencanaan karier. Perencanaan karier menunjukkan arah karier pekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang harus dimiliki oleh pekerja.

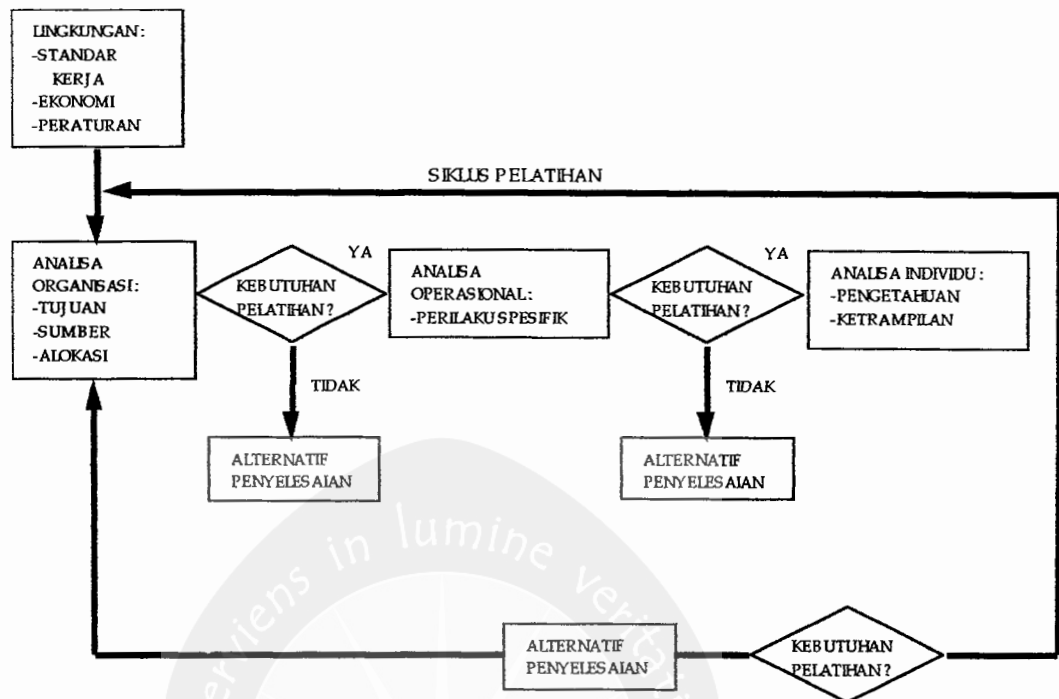
Bertitik tolak dari pendapat Dharma di atas, maka pelatihan berhubungan erat dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan di satu pihak. Sedangkan di pihak lain, pengetahuan dan keterampilan berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan berhubungan langsung dengan produktivitas.

Martoyo (1996 : 56) menyatakan bahwa sasaran-sasaran pelatihan mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dengan standar kerja tertentu dimana kinerja individual dan produktivitas program dapat diukur. Lebih lanjut, Martoyo (1996: 85) menyatakan prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan.

Handoko (1997: 103) menyatakan bahwa ada dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan yaitu (1) pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup jarak (*gap*) antara kecakapan atau kemampuan pekerja dengan permintaan jabatan, (2) pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerja dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Nawawi (1997: 208-209) menyatakan bahwa pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi perusahaan. Pengertian lain mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses yang memberikan keterampilan khusus atau kegiatan yang dapat membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang tidak efisien. Berdasarkan pengertian tersebut, jelaslah bahwa pelatihan mempunyai hubungan langsung dengan produktivitas.

Lebih lanjut, Hadari (1997: 231) memberikan gambar proses pelatihan di bawah ini.



Gambar 2.1. Proses Pelatihan (Hadari,1997: 231)

Pada Gambar 2.1 tampak bahwa pelaksanaan pelatihan adalah bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pekerja. Setelah seseorang meningkat keterampilan, pengetahuan, dan kemampuannya, diharapkan produktivitasnya akan meningkat pula. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang tidak langsung antara pelatihan dengan produktivitas.

Setelah mengkaji semua pendapat para ahli tentang istilah pelatihan, akhirnya dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah usaha sadar yang sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta pelatihan guna menunjang pelaksanaan tugasnya sehari-hari di tempat tugas dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja. Berdasarkan beberapa pendapat

para pakar tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa: (1) pelatihan mempunyai hubungan baik langsung maupun tidak langsung dengan produktivitas, (2) tingkat pendidikan, pengalaman kerja, usia, minat, dan pelatihan mempunyai hubungan baik langsung maupun tidak langsung dengan produktivitas.

2.2. Pengawasan Kerja

Istilah pengawasan kerja dapat ditemukan dalam berbagai literatur dengan istilah yang berlainan. Mockler (1972 : 2) menyatakan :

“ Management control is a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objective.”

Dari pernyataan Mockler tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen kontrol secara umum dapat diartikan sebagai tindakan pengawasan terhadap produktivitas pekerja.

Stoner (1984 : 592) menyatakan bahwa *“ Management control is the process through which managers assure that actual activities conform to planned activities.”* Pernyataan Stoner tersebut menggambarkan definisi pengawasan kerja secara jelas yaitu sebuah tindakan yang dilakukan untuk memastikan kegiatan sesungguhnya berjalan seperti yang direncanakan. Lebih jauh Stoner menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang membuat tindakan pengawasan diperlukan dalam sebuah organisasi yaitu : (1) adanya perubahan lingkungan organisasi (2) peningkatan kompleksitas kebutuhan organisasi (3) kemungkinan

adanya kesalahan yang dilakukan oleh anggota (4) kebutuhan pendelegasian kewenangan.

Lebih jauh Stoner (1984 : 596) menyatakan :

“ In establishing controls, the task for managers is to find the proper balance between appropriate organizational control and individual freedom. With too much control, organizations become stifling, inhibiting and unsatisfying places to work. With too little control, organizations become chaotic, inefficient and ineffective in achieving their goals ”.

Pernyataan Stoner tersebut mengandung pengertian bahwa keputusan untuk melakukan tindakan pengawasan harus dilakukan dengan tepat. Pengawasan yang tepat harus dapat mengakomodasikan antara kepentingan organisasi dengan kebebasan individu. Pengawasan yang terlalu berlebihan dan ketat, akan memberi dampak yang negatif terhadap organisasi. Organisasi akan menjadi sangat kaku dan tidak menyenangkan serta menimbulkan konflik antara kebutuhan otoritas dan aktualisasi individu dengan organisasi. Sedangkan pengawasan yang terlalu longgar akan menyebabkan organisasi menjadi tidak efisien dan efektif dalam mencapai sasaran organisasi.

Lebih jauh Stoner (1984 : 604) mengatakan :

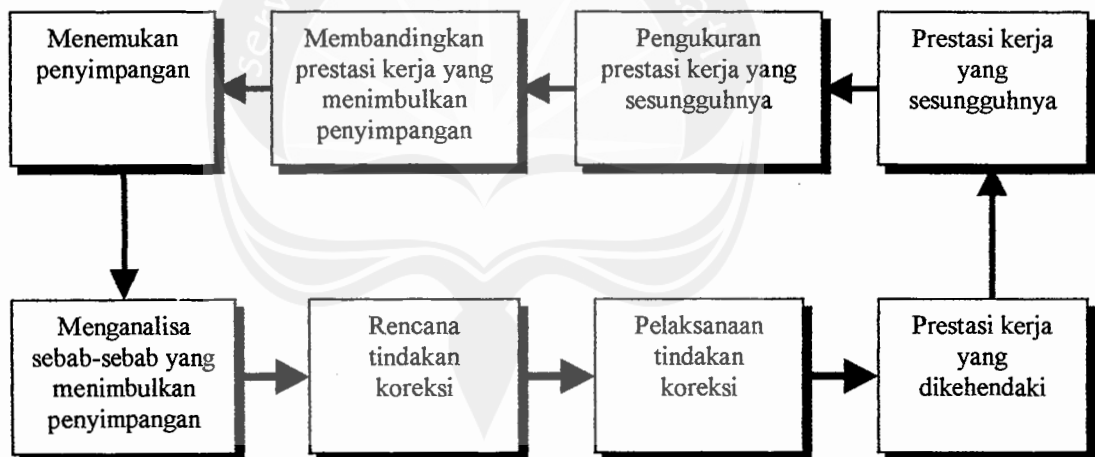
“ Reliable and effective control systems have certain characteristics in common. The characteristics are : (1) accurate, (2) timely, (3) objective and comprehensible, (4) focus and strategic control points, (5) economically realistic, (6) organizationally realistic, (7) coordinated with organization's work flow, (8) flexible, (9) prescriptive and operational, (10) acceptance to organization members “.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan secara tepat akan memberikan kontribusi yang positif terhadap produktivitas kerja.

Fayol (1949 : 107) seperti yang dikutip oleh Koontz et.al (1990 : 196) menyatakan bahwa dalam sebuah usaha, pengendalian yang dilakukan adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang

telah ditetapkan. Tujuan pengendalian adalah untuk menemukan kelemahan dan kesalahan untuk dibetulkan dan mencegah pengulangnya. Pengendalian dioperasikan terhadap semua hal, benda, orang dan kegiatan.

Lebih jauh Koontz et.al (1990 : 201) menyatakan bahwa fungsi manajerial pengendalian adalah untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan bahwa tujuan organisasi di semua tingkat dan rencana yang dirancang sebelumnya sedang dilaksanakan. Pengendalian manajemen biasanya dianggap sebagai sistem umpan balik. Anggapan ini menempatkan pengendalian pada segi yang lebih kompleks dan realistis daripada hanya menganggap sebagai soal penentuan standar, pengukuran prestasi kerja dan pembetulan penyimpangan belaka.



Gambar 2.2. Putaran Umpan Balik Dalam Pengendalian Manajemen

Koontz (1990 : 201) juga menyatakan bahwa pengendalian dan pengawasan yang memadai dan efektif berguna untuk mendapatkan kepastian bahwa kegiatan-kegiatan di dalam perusahaan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pengendalian diartikan sebagai usaha untuk memastikan bahwa rencana yang telah ditetapkan berhasil yaitu dengan menemukan penyimpangan-

penyimpangan dari rencana dan memberikan basis untuk pengambilan tindakan korektif dalam rangka memperbaiki penyimpangan potensial dan aktual yang tidak diinginkan. Pengendalian dan pengawasan harus memiliki syarat-syarat khusus untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Adapun syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut :

1. pengendalian harus disesuaikan dengan perencanaan dan kedudukan
2. pengendalian harus disesuaikan dan cocok dengan individu dan kepribadian manajer
3. pengendalian harus dapat menunjukkan pengecualian pada titik-titik kritis
4. pengendalian harus bersifat obyektif
5. pengendalian harus mudah disesuaikan (fleksibel)
6. sistem pengendalian harus cocok dengan suasana organisasi
7. pengendalian harus murah dan ekonomis
8. pengendalian harus dapat menghasilkan diambilnya tindakan korektif

Menurut Lewin seperti yang dikutip oleh Koontz et.al. (1990 : 201) menyatakan mengenai teori medan (*field theory*) yang dikaitkan dengan produktivitas. Dalam teori tersebut terdapat faktor-faktor yang menghambat dan mendukung (*restraining forces and driving forces*) produktivitas. Salah satu faktor tersebut adalah pengawasan (*supervision*). Pengawasan yang efektif akan mendukung peningkatan produktivitas. Sebaliknya pengawasan yang tidak efektif cenderung membatasi peningkatan produktivitas.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (1992), istilah pengawasan didefinisikan sebagai salah satu fungsi manajemen yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan

kebijaksanaan, instruksi, rencana dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku. Hakikat pengawasan adalah mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Sedangkan sasaran pengawasan adalah mewujudkan dan meningkatkan efisiensi, efektivitas, rasionalitas dan ketertiban dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

2.3. Produktivitas Kerja

Sutermeister (1976: 45) menyatakan, "*We have recognized that employee performance depends on both motivation and ability.*". Produktivitas menurut Sutermeister di atas tergantung kepada motivasi dan kemampuan dari pekerja itu sendiri. Ditinjau dari sudut organisasi, lebih jauh Sutermeister (1976: 5) menyatakan bahwa produktivitas itu sebagai, "*output per employee-hour, quality considered.*" Pernyataan ini mengandung pengertian bahwa produktivitas selalu berusaha untuk menghubungkan output dengan input. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas. Hal ini berarti bahwa walaupun dari segi kuantitas tidak terjadi peningkatan, namun dari segi kualitas telah terjadi peningkatan, maka keadaan demikian juga sudah terjadi peningkatan produktivitas.

Sejalan dengan pendapat Sutermeister tersebut, Hoy dan Miskel (1978: 116) dengan mengutip pendapat Vroom mengemukakan bahwa, "*Performance = f(ability x motivation).*" Produktivitas merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Atau dengan kata lain, produktivitas individu sebagai anggota

kelompok organisasi ditentukan oleh kemampuan dan kemauannya dalam melaksanakan tugas.

Jika dilihat dari segi produktivitas kerja, maka sumber daya manusia dapat dipandang dari dua dimensi yaitu dimensi organisasi dan dimensi individu. Menurut Gilmore (1974) terdapat hubungan produktivitas dengan karakteristik-karakteristik kepribadian seseorang. Pengertian produktivitas itu sendiri banyak ragamnya. Gilmore (1974: 7) mengemukakan mengenai pengertian produktivitas sebagai :

“ To be productive means: having the quality or power of producing: bringing forth or able to bring forth (especiallly) in abundance: creative, generative, yielding or furnishing results (or) benefits. “

Pandangan Gilmore selalu menghubungkan produktivitas dengan kreativitas. Karena itu, orang yang produktif adalah orang yang kreatif. Sebagai konsekuensinya, untuk menjadikan seseorang itu produktif, maka usaha yang mula-mula harus diperhatikan adalah kreatifitasnya.

Castetter (1981: 283) mengemukakan faktor-faktor yang mengakibatkan produktivitas menjadi rendah, di antaranya adalah sebagai berikut :

1. individunya sendiri, hal ini berkenaan dengan kelemahan-kelemahan : intelektual, psikologis, fisiologis, orientasi nilai.
2. organisasi, seperti sistem organisasi, kelompok-kelompok di dalam organisasi dan iklim organisasi.
3. lingkungan eksternal, merupakan sumber yang mengakibatkan produktivitas rendah seperti: keluarga tidak harmonis, kondisi ekonomi (krisis moneter), politik, hukum, dan nilai-nilai sosial, perubahan teknologi, dan lain-lain.

Sesuai dengan Laporan I Dewan Produktivitas Nasional Republik Indonesia 1983, maka pengertian produktivitas adalah sebagai berikut :

1. Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
2. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.
3. Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara pencapaian produksi tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap atau menurun.
4. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk yaitu: (1) Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama, (2) jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang; dan (3) jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.
5. Sumber daya manusia memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.
6. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat.

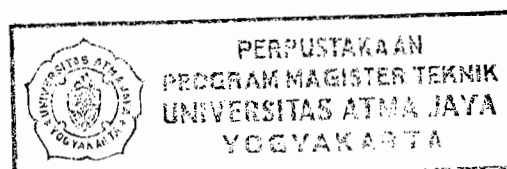
7. Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.
8. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya, seperti :
 - a. pendidikan dan pelatihan
 - b. keterampilan
 - c. disiplin
 - d. sikap dan etika kerja
 - e. motivasi
 - f. gizi dan kesehatan
 - g. tingkat penghasilan (kompensasi)
 - h. jaminan sosial
 - i. lingkungan dan iklim organisasi
 - j. teknologi
 - k. sarana produksi
 - l. manajemen
 - m. kesempatan kerja
 - n. kesempatan berprestasi.

Masalah produktivitas dapat dipandang sebagai suatu unsur pokok yang perlu dikaji dalam menelaah manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain, masalah produktivitas merupakan salah satu fokus utama permasalahan sumber daya manusia karena di dalamnya sudah meliputi: efisiensi, efektivitas, relevansi, dan kualitas sesuatu yang dihasilkan oleh manusia.

Piagam Produktivitas Oslo 1984 mengemukakan konsep produktivitas sebagai berikut :

1. Produktivitas adalah konsep universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk kebutuhan semakin banyak orang dengan menggunakan semakin sedikit sumber-sumber daya.
2. Produktivitas didasarkan pada pendekatan multi disiplin yang secara efektif merumuskan tujuan, rencana pengembangan, dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien namun tetap menjaga kualitas.
3. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan keterampilan, modal, teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber daya lainnya untuk perbaikan mutu kehidupan yang mantap bagi seluruh manusia melalui pendekatan konsep produktivitas secara menyeluruh.
4. Produktivitas berbeda di masing-masing negara, sesuai dengan kondisi, potensi dan kekurangan serta harapan-harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan dalam jangka pendek dan jangka panjang, namun masing-masing negara mempunyai kesamaan dalam melaksanakan, pendidikan, pelayanan masyarakat, dan komunikasi.
5. Produktivitas lebih dari sekedar ilmu (*science*), teknologi dan teknik-teknik manajemen; akantetapi juga mengandung filosofi dan sikap yang didasarkan pada motivasi yang kuat untuk secara terus-menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang lebih baik.

Sagir (1984: 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.” Konsep ini merupakan pengertian yang sederhana dan mendasar dari produktivitas. Seorang pekerja dinyatakan produktif jika ia mampu menghasilkan *output* atau produk yang lebih besar dari tenaga kerja lain untuk satuan waktu yang sama. Dapat pula dinyatakan bahwa seseorang menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi jika ia mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat.

Produktivitas menurut Sagir (1984: 11-12) dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- a. latar belakang pendidikan dan pelatihan
- b. alat-alat produksi yang digunakan dan teknologi dalam proses produksi
- c. *value system* yaitu nilai-nilai atau pranata sosial masyarakat atau juga faktor lingkungan hidup tenaga kerja (modern atau tradisional, statis atau dinamis), kuatnya ikatan kekeluargaan, mobilitas tenaga kerja, motivasi, dan lain-lain.
- d. lingkungan pekerjaan atau iklim organisasi
- e. derajat kesehatan, nilai gizi makanan, sanitasi, dan tersedianya air bersih
- f. tingkat upah minimal yang berlaku. Tingkat upah yang terlalu rendah tidak memungkinkan tenaga kerja untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik minimal atau tidak memungkinkan untuk mampu bekerja produktif (malas akibat kekurangan gizi).

Simanjuntak (1985: 22-23) menyatakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti: tingkat pendidikan dan pelatihan, fisik dan biologis tenaga kerja yang bersangkutan, sarana-sarana penyerta, pendayagunaan bimbingan serta pengarahan pimpinan, serta faktor kesempatan.

Horner et al. (1987 : 105) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara manajemen kontrol dan produktivitas pekerja. Dalam hal ini secara eksplisit, Horner menyatakan bahwa manajemen kontrol seperti pengawasan kerja memberikan pengaruh terhadap produktivitas pekerja di lapangan.

Martoyo (1994: 89-90) menyebutkan bahwa ada 10 sifat yang dipakai untuk menilai produktivitas pekerja di bidang produksi yaitu:

(1) *quality*, (2) *quantity of work*, (3) *knowledge of job*, (4) *dependability*, (5) *cooperation*, (6) *adaptability*, (7) *attendance*, (8) *versatility*, (9) *house keeping*, dan (10) *safety*. Sedangkan untuk pekerja administrasi juga ada 10 sifat yaitu: (1) *quality*, (2) *dependability*, (3) *quantity of work*, (4) *knowledge of job*, (5) *cooperation*, (6) *initiative*, (7) *adaptability*, (8) *judgement*, (9) *attendance*, dan (10) *health*.

Nawawi (1997: 244-246) memberikan kriteria di dalam standar untuk mengukur produktivitas pekerja yaitu meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif yang diringkas olehnya dalam bentuk tabel berikut ini.

Tabel 2.1. Aspek-Aspek Standar Pekerja

Aspek Kuantitatif	Aspek Kualitatif
1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan	1. Ketepatan kerja
2. Waktu yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan	2. Kualitas kerja
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan	3. Tingkat kemampuan kerja
4. Jenis pemberian layanan	4. Kemampuan menganalisis data
	5. Kemampuan memakai mesin
	6. Kemampuan memakai alat
	7. Kemampuan efisiensi pemakaian bahan /alat tulis
	8. Kemampuan mengevaluasi
	9. Kemampuan merencanakan

Sumber : Nawawi (1997: 246)

Kaming et al. (1997 : 1) menyatakan :

“ Construction productivity variables considered in this comparative exercise include (1) production output, (2) percentage productive time, (3) artisan motivation, (4) skill level and remuneration, (5) level of supervision, (6) overall of severity of productivity problems. “

Lebih jauh Kaming et al. (1997: 1) menyatakan bahwa :

“.....that craftsmen in Indonesia spend on average 75% of their time working productively. Five specific productivity problems are identified, i.e. (1) lack of materials, (2) rework, (3) absenteeism, (4) lack of equipment and tools, (5) gang inteference. “

Pernyataan Kaming et al. tersebut menunjukkan bahwa produktivitas tukang di negara berkembang dipengaruhi oleh bebarapa faktor eksternal dan internal.

Fatzinger (1997 : 47) menyatakan bahwa :

“ Effeciency determines the productivity of the company and the size of the laborforce. There are six major factors that affect efficiency, i.e. (1) general efficiency, (2) project supervision, (3) job condition, (4) tools and equipment, (5) weather , (6) labor relations. “

Pernyataan Fatzinger tersebut memberikan gambaran bahwa terdapat hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dengan produktivitas pekerja secara langsung.

2.4. Landasan Teori

Bertitik tolak dari kajian pustaka tersebut, maka landasan teori yang dikembangkan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Paham empirisme menyatakan bahwa manusia dapat berprestasi melalui pengalaman yang diperoleh dari lingkungannya. Meskipun manusia tidak memiliki pengetahuan dan ketrampilan ketika dilahirkan, tetapi melalui pengaruh lingkungan misalnya melalui pelatihan dan pendidikan maka manusia dapat berprestasi tinggi.

Sedangkan paham nativisme berpendapat bahwa manusia memiliki prestasi dalam hidupnya karena pembawaan sejak lahir. Meskipun manusia tidak dilatih dan dididik, manusia tetap dapat berprestasi tinggi.

Paham konvergensi memadukan kedua paham tersebut dengan menyatakan bahwa manusia disamping mempunyai bakat dan potensi alamiah, tetapi juga masih perlu dikembangkan melalui pendidikan yang diperoleh dari lingkungan sekitarnya.

Berdasar paham konvergensi ini, peneliti menganggap bahwa produktivitas tukang dipengaruhi oleh faktor intern yang ada dalam dirinya sendiri dan faktor ekstern yang ada di luar dirinya sendiri. Faktor internal yang melekat pada diri seseorang antara lain adalah motivasi, kemampuan alamiah dan karakteristik kepribadian. Sedangkan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi produktivitas tukang adalah pelatihan (*training*) dan pengawasan kerja (*supervision*).

Secara rasional dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki pengetahuan cenderung untuk menggunakan pengetahuannya dalam bekerja. Demikian juga dengan orang yang memiliki pengalaman cenderung untuk tidak melakukan kesalahan yang sama dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga semakin tinggi pengalaman seseorang maka semakin tinggi juga pengetahuannya.

Orang yang memiliki minat cenderung untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat, karena minat adalah motivasi intrinsik yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, semakin tinggi minat seseorang untuk belajar maka semakin tinggi pula pengetahuannya.

Orang yang sering berlatih atau mendapat pelatihan yang banyak cenderung terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut disebabkan

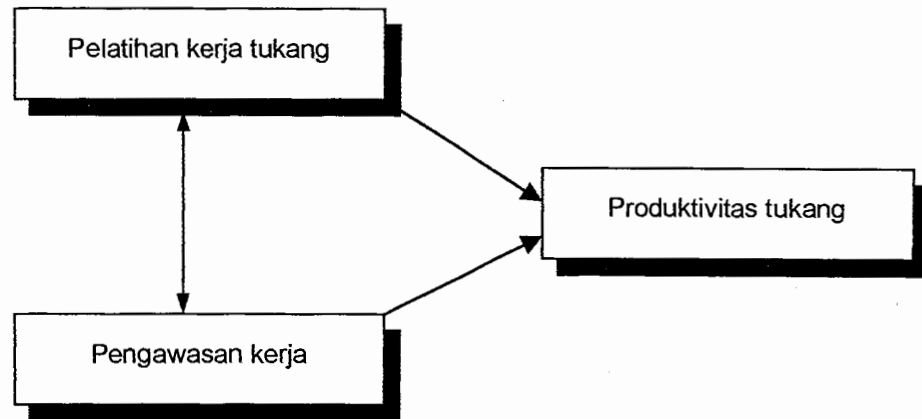
karena ketrampilan yang diperolehnya didapat dari banyaknya pelatihan yang didapat. Oleh karena itu, semakin banyak pelatihan yang didapat maka semakin tinggi pengetahuan dan ketrampilannya dalam melakukan pekerjaannya. Semakin tinggi pengetahuan dan ketrampilan seseorang maka kecenderungannya adalah semakin tinggi produktivitas kerja yang diperolehnya. Berdasar pada uraian tersebut diatas, tampak bahwa pelatihan terhadap tukang mempunyai hubungan positif dengan produktivitas tukang dalam proyek konstruksi.

Prinsip imbalan (*reward*) dan hukuman (*penalty*) yang diterapkan dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Semakin besar imbalan yang diterima oleh seseorang, baik yang berupa gaji, bonus atau lainnya, maka semakin besar motivasinya untuk bekerja keras. Demikian juga dengan hukuman, semakin besar hukuman yang akan diterima seseorang jika melakukan kesalahan maka semakin besar pula motivasinya untuk tidak melakukan kesalahan.

Orang akan cenderung bekerja dengan hati-hati dan sungguh-sungguh bila pada saat bekerja diawasi oleh pemimpinnya. Demikian sebaliknya, orang akan cenderung merasa bebas dan ceroboh bila pada saat bekerja tidak ada pengawasan dari pemimpinnya. Tingkat pengawasan kerja (*level of supervision*) yang dilakukan seseorang mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja orang lain yang menjadi bawahannya.

Pengawasan dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan suasana kondusif dan memberi motivasi kerja seseorang. Dengan demikian pengawasan mempunyai hubungan yang positif dengan produktivitas kerja tukang pada proyek konstruksi.

Berdasar pada uraian tersebut diatas, maka dapat digambarkan kerangka pikir (*framework*) seperti berikut ini.



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

2.5. Hipotesa

Adapun hipotesis yang dikemukakan sebagai jawaban sementara yang perlu diuji kebenarannya berdasarkan data lapangan adalah sebagai berikut :

- a. Terdapat pola hubungan linier, positif dan signifikan antara pelatihan tukang dengan produktivitas tukang pada proyek konstruksi di DIY
- b. Terdapat pola hubungan linier, positif dan signifikan antara pengawasan kerja tukang dengan produktivitas tukang pada proyek konstruksi di DIY
- c. Terdapat pola hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan pengawasan kerja tukang dengan produktivitas tukang pada proyek konstruksi di DIY