

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengembangan Sumber Daya Insani

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.¹

Sumber daya insani didefinisikan sebagai orang-orang yang ada dalam suatu organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.²

Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan,

¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), h. 9.

² Sadono Sukirno, dkk. *Pengantar Manajemen Bisnis*, cet-3, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 173.

keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian pula dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja.³

Pengertian Pengembangan sumber daya insani menurut para ahli:

Menurut Andrew E. Sikula pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.⁴

Singodimedjo mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam

³ Sari Rezeki Harahap, "Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Kinerja dan Mutu Pelayanan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Medan, Tbk", *Jurnal Analytica Islamica* Vol. 5, No. 1, 2016: 149-168, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, h. 151-152.

⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Sipil*, (Bandung, PT Refika Aditama, 2015), h. 164.

organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.⁵

Menurut Flippo pengembangan sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.⁶

a. **Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Pelatihan dan pengembangan karyawan harus dianggap sebagai investasi organisasi, yakni suatu kegiatan yang akan memberikan manfaat pada masa yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan

⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* h. 66.

⁶ Felicia Deasy Irwanto, "Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Keputusan Tenaga Kependidikan Kampus Universitas X", *Jurnal Magister Manajemen* Vol. 3, No. 1, 2017: 37-72, Universitas Kristen Krida Wacana, h. 38.

diberikan bukan hanya kepada para tenaga kerja baru, akan tetapi diberikan kepada tenaga kerja lama, agar kemampuan yang dimilikinya tetap segar sejalan dengan perubahan lingkungan. Sebab perubahan lingkungan yang cepat tersebut akan berimplikasi pada usangnya (*expire*) kemampuan yang dimiliki oleh SDI perusahaan. Pemenuhan sumber daya kapital berupa teknologi yang canggih akan menjadi sia-sia apabila tidak didukung dengan kesiapan SDI yang dimiliki organisasi.⁷

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan menurut para ahli:

Hariandja mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan yang dimaksudkan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan.⁸

Sementara menurut Gomes, pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan belajar

⁷ Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani dalam Bisnis*, (Yogyakarta: digiart, 2014), h. 156.

⁸ Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani dalam Bisnis...* h. 157.

(*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya yang sekarang. Jadi pelatihan langsung berkaitan dengan performansi kerja, sedangkan pengembangan tidak terbatas pada performansi kerja. Pengembangan mempunyai skop yang lebih luas daripada pelatihan.⁹

b. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang lebih spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi

⁹ Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani dalam Bisnis...* h. 157.

meliputi perasaan unik, pikiran, dan pengalaman masalah yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.¹⁰

Pengertian motivasi menurut para ahli:

Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling dasar sampai pada tingkat yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkat paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi.¹¹

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*),

¹⁰ Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 837-838.

¹¹ Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen...* h. 838.

arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi.¹²

Robbins dan Judge mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.¹³

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada

¹² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 378-379.

¹³ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2015), h. 110.

pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus, dan ada tujuannya.¹⁴

c. Pengertian Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.¹⁵

Berikut adalah pengertian kompensasi menurut para ahli:

Menurut Faustino Cardoso Gomes, Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Hal senada, dikemukakan Veithzal bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa

¹⁴ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi...* h. 111.

¹⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2016), h. 289.

mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi SDI yang berhubungan dengan suatu jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Mangkuprawira menjelaskan bahwa kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan intensif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

Menurut Keith Davis & Wether W.B. kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik.¹⁶

¹⁶ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang Press, 2019), h. 295-296.

Hasibuan mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.¹⁷

Simamora mendefinisikan bahwa kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi.

Dessler mengemukakan bahwa kompensasi merupakan salah satu bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari dipekerjakan pegawai itu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada

¹⁷ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Ceria, 2015), h. 153.

perusahaan dan diterima oleh para pegawai atas kerja yang dilakukan.¹⁸

B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan di mana karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim, dan individu. Fokus pada menciptakan organisasi pembelajaran, di mana di dalamnya dikelola pengetahuan secara sistematis. Pengembangan sumber daya manusia juga mengenai pendekatan perencanaan untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan dan panduan memadai dari dalam organisasi. Walaupun pengembangan sumber daya manusia dikembangkan oleh bisnis, kebijakannya harus memperhitungkan aspirasi dan kebutuhan individu.

¹⁸ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* h. 153-154.

Meningkatnya manfaat mengenai kemampuan dipekerjakan di luar sama seperti kemampuan dipekerjakan di dalam organisasi seharusnya merupakan pertimbangan utama kebijakan pengembangan sumber daya manusia¹⁹

C. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan SDM jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian dari pengembangan SDM. Melalui kegiatan pengembangan karyawan yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan farmasi, melalui kegiatan perencanaan SDM, akan dapat diisi secara internal. Promosi dan transfer juga memperlihatkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai suatu karier, tidak sekedar kerja. Pengusaha dapat memperoleh keuntungan atas meningkatnya kontinuitas operasi dan juga makin besarnya komitmen para karyawan terhadap perusahaan.

¹⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya manusia* (Bandung: PT Reflika Aditama, 2015) h. 167.

Pengembangan SDM juga merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diverifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affarative action*) dan *turnover* karyawan, pengembangan SDM dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif.²⁰

D. Sasaran Pengembangan Sumber Daya Insani

Sasaran pelatihan dan pengembanagn SDM adalah sebagai berikut:

a Meningkatkan Produktivitas

Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau *level of performance*-nya naik/meningkat maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

b Meningkatkan Mutu Kerja

Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

²⁰ Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber daya Manusia...* h. 236.

c Meningkatkan Ketepatan dalam Perencanaan SDM

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga di dalam perusahaan sendiri.

d Meningkatkan Moral Kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja juga akan meningkat.

e Menjaga Kesehatan dan Keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain daripada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

f Menunjang Pertumbuhan Pribadi

Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja,

jasas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memasakkan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.²¹

E. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Islam

Islam memberikan perhatian dan pandangan yang sangat mendalam terhadap pengembangan sumberdaya manusia. Bukan hanya karena manusia merupakan khalifah dimuka bumi, namun juga termasuk kepada nilai-nilai, sikap, dan perilaku manusia itu sendiri. Allah SWT berfirman dalam Q.S. Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

*“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi”.*²²

²¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* h. 74-75.

²² Al-Qur'an dan Terjemahannya Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Semarang: CV. Asy Syifa Semarang, edisi Lux, 2004), h. 6.

Lebih lanjut lagi, ayat tersebut dipertegas dengan ayat lainnya dalam Q.S. Al-An'am ayat 165 sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
 دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ
 لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

*“Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.*²³

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang sempurna. Islam telah mensyariatkan tentang kesempurnaan diri manusia, seperti yang disebutkan dalam firman Allah SWT dalam Q.S. At-Tin ayat 4 yang artinya sebagai berikut:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾

²³ Al-Qur'an dan Terjemahannya Departemen Agama RI, *Al-Qur'an...* h. 202.

*“Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya”.*²⁴

Kesempurnaan tersebut dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi anggota masyarakat yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumberdaya yang dimilikinya.

Islam memandang bahwa pada dasarnya manusia itu mulia jika ia mampu memahami fitrahnya dengan baik. Namun demikian, sejumlah pakar dari Barat menyatakan bahwa manusia termasuk bangsa binatang menyusui (mamalia). Misalnya Ernest Haeckel seorang peneliti aliran biologisme berkebangsaan jerman yang menyatakan bahwa manusia merupakan binatang yang memiliki tulang belakang, yakni binatang yang menyusui. Jika dikaji lebih jauh, pendapat Ernest Haeckel tersebut sesungguhnya tidak jauh berbeda dengan pandangan Charles Darwin tentang teori evolusinya yang menyatakan bahwa manusia berasal dari kera. Berbagai pandangan pakar-pakar dari barat tersebut sesungguhnya menyesatkan.

²⁴ Al-Qur'an dan Terjemahannya Departemen Agama RI, *Al-Qur'an...* h. 903.

Namun demikian, jika direnungkan lebih mendalam, sesungguhnya manusia yang tidak bersyukur, merusak, berlebihan, dan hanya mengejar keduniaan tidak jauh berbeda dengan sifat binatang. Untuk itulah, Islam memberikan *way of life* supaya manusia hidup bermartabat dan mulia sesuai dengan kodratnya.²⁵

F. Produktivitas Kerja Karyawan

1. Pengertian Produktivitas

Secara umum, pengertian produktivitas dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio output terhadap input. Input bisa berupa biaya produksi (*production costs*) dan biaya peralatan (*equipment costs*). Sedangkan output bisa terdiri dari penjualan (*sales*), pendapatan (*earnings*), (*market share*), dan kerusakan (*defects*). Bahkan ada yang melihat performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi menghendaki penentuan *outcome*, dan penentuan

²⁵ Buchari Alma, Donni Juni Priansa, *Manajemen Syariah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 307-309.

jumlah sumber daya yang dipakai untuk menghasilkan *outcome* tersebut.²⁶

Pengertian Produktivitas menurut para ahli:

Menurut Soedarmayanti produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghimpunan di segala bidang.

Menurut Georarge J. Washin yang diterjemahkan oleh Slamet Saksono, produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun alam yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, efektivitas mengukur hasil mutu pelayanan yang dicapai.

Menurut Gaspersz produktivitas adalah berkaitan dengan pembuatan output secara spesifik menunjuk pada hubungan antara *output* (hasil produksi) dan *input* (bahan baku) yang digunakan untuk memproduksi *output*.

²⁶ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 159-160.

Sementara itu, menurut Malayu S.P hasibuan produktivitas kerja merupakan pendekatan intradisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber daya secara efisien dan tetap menjaga adanya mutu yang tinggi.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang digunakan dalam memproduksi barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang secara efektif dan efisien, tetapi tetap menjaga mutu barang atau jasa yang dihasilkan.²⁷

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Simanjuntak, ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

a Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk

²⁷ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* h. 182-183.

menggunakan peralatan kerja. Untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Stoner mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan karyawan yang paling utama.

b Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas karyawan.

c Hubungan antara Atasan dan Bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana

pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.²⁸

3. Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran merupakan bagian integral dari proses manajemen produktivitas. Apabila produktivitas diintegrasikan ke dalam budaya organisasi, monitoring progres yang memberikan umpan balik, menetapkan sasaran yang dapat dihitung, dan mengevaluasi kinerja manajerial merupakan suatu keharusan. Status produktivitas sebagai isu strategis bagi organisasi menganjurkan bahwa monitoring merupakan hal yang penting.

²⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* h. 109-110.

Pengukuran produktivitas mewujudkan sejumlah fungsi penguatan yang sangat berharga yaitu sebagai berikut:

a. Membangun kepedulian

Sistem pengukuran yang sangat keliatan dan sering disesuaikan membantu menjaga fokus organisasi dan mengomunikasikan minat dan kepentingan manajemen tentang produktivitas.

b. Mengukur masalah dan peluang

Ukuran produktivitas memfasilitasi identifikasi dari bidang di mana perhatian manajemen diperlukan. Kondisi produktivitas mendatar atau menurun hanya dapat dipastikan melalui suatu ukuran.

c. Mengusahakan mekanisme umpan balik

Tanpa umpan baik, suatu organisasi tidak dapat belajar memperbaiki. Dengan mengumpan balik data pengukuran, pekerja dapat menikmati perasaan penyelesaian, dapat belajar dari keberhasilan dan dapat dimotivasi untuk mengatasi masa ketidakcukupan kinerja.

d. Memfasilitasi integrasi

Pengukuran memfasilitasi proses mengintegrasikan produktivitas ke dalam sistem organisasional lain: tujuan kuantitatif dapat ditetapkan, perbaikan produktivitas dapat dibiayai dan penguatan melalui sistem penghargaan dapat diselesaikan dengan objektivitas lebih besar.

Sekali ukuran produktivitas dikembangkan, integrasinya ke dalam sistem laporan finansial harus diselesaikan. Ukuran produktivitas bukanlah sesuatu yang harus diuji oleh manajemen sebagai isu sampingan dari kinerja finansial, tetapi harus dilihat sebagai determinan integral dari kinerja finansial. Oleh karena itu, dampak produktivitas adalah pada *bottom line*.

Pengukuran produktivitas juga harus diintegrasikan ke dalam sistem penganggaran dan perencanaan organisasi. Proyeksi ukuran produktivitas, bersama dengan dampaknya pada biaya dan keuntungan menjadi bagian dalam setiap anggaran dan rencana keuangan jangka panjang.

Di samping kenyataan bahwa pengukuran memainkan peranan penting dalam mengelola produktivitas, sistem pengukuran di kebanyakan organisasi lemah. Ukuran kinerja finansial tradisional seperti keuntungan dan *return on assets* merupakan indikator produktivitas yang tidak sah karena juga dipengaruhi oleh perkembangan harga. Ukuran produktivitas yang terdapat dalam organisasi umumnya terbatas pada masukan tenaga kerja sehingga tidak cukup.

Sementara itu, pengembangan sistem pengukuran harus menjadi prioritas dalam proses manajemen produktivitas. Perbaikan produktivitas seharusnya tidak menunggu ketersediaan ukuran yang memuaskan. Pandangan bahwa tidak ada manfaatnya mencoba memperbaiki produktivitas sebelum dapat diukur mencerminkan kegagalan menghargai implikasi sepenuhnya produktivitas pada organisasi.

Organisasi dengan proses manajemen produktivitas yang efektif umumnya menggunakan ukuran yang komprehensif. Pengukuran dipergunakan di tingkat kerja oleh pekerja dan supervisor untuk memonitor dan mengatur

kinerja sehari-hari. *Profit center* dan *general manager* menggunakan pengukuran untuk menginterpretasikan hasil finansial dan mengukur kesehatan bisnis. Administratif dan kelompok dukungan menggunakan ukuran yang dirancang untuk mengevaluasi kontribusinya pada sasaran organisasi yang lebih luas. Eksekutif senior menggunakan pengukuran untuk memperbaiki efektivitas rencana strategis dan pengambilan keputusan.

Pendekatan berbeda pada pengukuran produktivitas perlu untuk melayani tujuan yang berbeda. Tipe ukuran produktivitas yang diperuntukkan di pabrik atau pekerjaan administrasi mempunyai nilai rendah dalam lingkungan *knowledge-woker*. Sistem pengukuran yang dikembangkan oleh manajemen lini untuk tujuan pengawasan sehari-hari mungkin tidak cukup untuk pengambilan keputusan strategis.²⁹

²⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja...* h. 132-135.

4. Hubungan Pengembangan Sumber Daya Insani dan Produktivitas Kerja Karyawan

Untuk mengembangkan sumber daya insani, manajemen organisasi harus melakukan berbagai perubahan fundamental terhadap kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek konvensional. Siagian mengemukakan Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi, harus diakui dan diterima manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya. Karena itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntunan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja.³⁰

Produktivitas sering diukur dalam bentuk masukan dan keluaran ekonomi. Akan tetapi, masukan dan keluaran sumber daya manusia dan sosial juga merupakan faktor

³⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen...* h. 106.

penting. Jika perilaku organisasi lebih baik, dapat memperbaiki kepuasan kerja sehingga terjadi peningkatan hasil sumber daya manusia.³¹

Produktivitas mempunyai keterkaitan atau memberikan dampak terhadap kegiatan lainnya. Produktivitas dapat meningkatkan kepuasan kerja, mendorong terjadinya penyederhanaan kerja, meningkatkan keterpaduan, dan spesialisasi kerja. Meningkatnya produktivitas, di samping memberikan kepuasan kerja kepada para individu atau kelompok, mendorong motivasi mereka untuk mengubah desain kinerja lebih baik lagi.³²

G. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dengan penelitian ini meliputi:

Penelitian yang dilakukan oleh Dini Tajriatun Nahiyah yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Frans brothers Sejati Tangerang”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif,

³¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja...* h. 94.

³² Wibowo, *Manajemen Kinerja...* h. 100.

uji hipotesis dengan metode uji parsial (Uji t), teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan autokorelasi), uji regresi linier sederhana, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uji t didapatkan hasil yaitu $4,160 > 1,677$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji koefisien determinasi didapatkan hasil sebesar 0,391, hal ini menunjukkan bahwa penelitian pendidikan dan pelatihan memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 39,1% sedangkan sisanya 60,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

Adapun perbedaan penelitian di atas dengan peneliti terletak pada objek penelitian, yaitu PT Ocean Asia Industry Cikande. Perbedaan lain juga terletak pada variabel independent (variabel bebas), serta metode penelitian menggunakan regresi linier berganda.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Yunus Tarukbua' Arung dalam skripsi yang berjudul "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Panin (Persero) Tbk. Cabang Kendari".

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, uji hipotesis dengan metode Uji t dan Uji F, teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan autokorelasi), uji regresi linier berganda, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Berdasarkan uji t Variabel X_1 (Pelatihan) memiliki t_{hitung} 0,047 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. maka Hipotesis (H_1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Panin (Persero) Tbk. Cabang Kendari. Signifikansi pengaruh variabel X_2 (Pengembangan SDM) diperoleh nilai t_{hitung} 7,728, dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

PT.Bank Panin (Persero) Tbk. Cabang Kendari. Berdasarkan uji koefisien determinasi sebesar 0,577 menunjukkan bahwa besaran pengaruh langsung Pelatihan dan Pengembangan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan 57,7% sehingga sisanya 42,3% dijelaskan diluar penelitian ini.

Adapun perbedaan penelitian di atas dengan peneliti terletak pada objek penelitian, perbedaan lain juga terletak pada variabel dependent (variabel terikat) yaitu produktivitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Andika Rahmadhan yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dibagian Umum Walikota Dumai”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, uji hipotesis dengan metode uji parsial (Uji t), teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan autokorelasi), uji regresi linier sederhana, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi dengan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa t (hitung) $> t$ (tabel) ($5,816 > 2,02$) serta dengan P value ($0,000 < 0,05$), maka H_a diterima dan H_o ditolak artinya terdapat pengaruh yang diberikan variabel kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Bagian Umum Walikota Dumai. Berdasarkan uji koefisien determinasi didapatkan hasil uji koefisien determinasi sebesar $0,440$, artinya besarnya pengaruh kompetensi sumber daya manusia (X) terhadap kinerja pegawai negeri sipil (Y) adalah 44% .

Adapun perbedaan penelitian di atas dengan peneliti terletak pada objek penelitian, yaitu PT Ocean Asia Industry Cikande. Perbedaan lain juga terletak pada variabel independent (variabel bebas), serta metode penelitian menggunakan regresi linier berganda.

H. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang bersifat sementara tentang adanya suatu hubungan tertentu antara variabel-variabel yang digunakan, dan untuk kebenaran hipotesis tersebut harus diuji dengan uji hipotesis.

Berdasarkan pengertian dan uraian diatas, maka penulis membuat rumusan hipotesis sebagai berikut : *“Pengembangan Sumber Daya Insani mempunyai pengaruh yang nyata (significant) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan bagian Knitting PT.Ocean Asia Industry”*.