

**PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA
CV. SAMUDRA MOTOR**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Sarjana Program Studi Manajemen



Oleh :
NELLY IDAWATI
NIM : 2095121031

**PROGRAM SARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
JAKARTA
2014**

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA JAKARTA

PROGRAM SARJANA S1 – EKONOMI MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : NELLY IDAWATI
NIM : 2095121031
Judul skripsi : Pengaruh Pelatihan Dan pemberian Insentif
terhadap Produktivitas CV. SAMUDRA
MOTOR

Jakarta, 26 Februari 2014

Dosen Pembimbing,

Susilowati Budiningsih, S.H, M.M

PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA CV. SAMUDRA MOTOR

NELLY IDAWATI

NIM : 2095121031

Telah di pertahankan di depan dewan penguji pada hari Jumat tanggal 7 Maret 2014. Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk di terima sebagai Skripsi Proran Sarjana Ekonomi – Program Studi Ekonomi Manajemen.

- | | |
|--|----------------------|
| 1. <u>Estuti Fitri Hartini, SE, MM</u>
Ketua | Tanggal 7 Maret 2014 |
| 2. <u>Sunarso, SE, MM</u>
Ketua | Tanggal 7 Maret 2014 |
| 3. <u>Susilowati Budiningsih, SE,MM</u>
Ketua | Tanggal 7 Maret 2014 |

Menyetujui,
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA
Program-program Studi Ekonomi Manajemen
Ketua Program,

Y.I. Gunawan, SE. MM
Tanggal, 21 Maret 2014

ABSTRAK

Pengaruh pelatihan dan pemberian insentif terhadap produktivitas adalah faktor yang mendukung dalam bekerja. Untuk membuktikan pengaruh variabel tersebut maka di lakukan penelitian ini dengan tujuan mengetahui pengaruh apa saja yang sedang terjadi.

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif , yaitu penelitian yang menggambarkan objek penelitian yang berhubungan dengan pelatihan, pemberian insentif, dan produktivitas. Pengumpulan datanya di lakukan secara accidental sampling dengan instrumen kuisioner. Lima skala penilaian dari sangat setuju sampai dengan tidak setuju. Analisis regresi sederhana dan ganda di gunakan sebagai alat analisis asedangkan pengujianhipotesis di lakukan dengan uji – t dan uji – f.

Analisis menunjukkan, pelatihan memiliki pengaruh terhadap produktivitas dengan arah positif dan tidak signifikan, pemberin insentif memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja dengan arah positif dan signifikan, pelatihan dan pemberian insentif mempunyai pengaruh sebesar 43,6 % terhadap produktivitas kerja dan signifikan.

Kata kunci :

Pelatihan, Pemberian insentif, Produktivitas.

KATA PENGANTAR

Puji Tuhan, penulis ucapkan kepada Tuhan Yesus atas berkat dan karunia yang di berikan-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pemberian Insentif terhadap Produktivitas Karyawan Pada CV. SAMUDRA MOTOR. Skripsi ini di susun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program sarjana – Program Studi Ekonomi Manajemen STIE IPWIJA.

Penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada :

1. Ibu Susilowati, S.H, M.M , selaku pembimbing skripsi yang dengan sabar memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi.
2. Y.I Gunawan, S.E, MM. Selaku ketua program Sarjana STIE IPWIJA.
3. Dr. Suyatno, S.E,MM. M.Ak, Selaku ketua STIE IPWIJA.
4. Civitas Akademika STIE IPWIJA.
5. Teman – teman STIE IPWIJA , Romi, maria, uli .
6. Teman – teman CV. SAMUDRA MOTOR. Lita, eka , yeni, dessy, masna dan yang lainnya.
7. Suamiku tercinta, Daniel Febriyanto, Amd Parawisata
8. Putriku tercinta, Abigail Danielly Hasian Sianturi, sehat selalu.
9. Mamaku, mertuaku, adik – adik tercinta.

10. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan semangat kepada penulis atas penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari masih banyak keterbatasan pada susunan skripsi, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan penulisan skripsi di kemudian hari. Namun demikian, penulis tetap berharap semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 26 Februari 2014

Penulis,

NELLY IDAWATI
2095121031

ABSTRAK

Pengaruh pelatihan dan pemberian insentif terhadap produktivitas adalah faktor yang mendukung dalam bekerja. Untuk membuktikan pengaruh variabel tersebut maka di lakukan penelitian ini dengan tujuan mengetahui pengaruh apa saja yang sedang terjadi.

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif , yaitu penelitian yang menggambarkan objek penelitian yang berhubungan dengan pelatihan, pemberian insentif, dan produktivitas. Pengumpulan datanya di lakukan secara accidental sampling dengan instrumen kuisioner. Lima skala penilaian dari sangat setuju sampai dengan tidak setuju. Analisis regresi sederhana dan ganda di gunakan sebagai alat analisis asedangkan pengujianhipotesis di lakukan dengan uji – t dan uji – f.

Analisis menunjukkan, pelatihan memiliki pengaruh terhadap produktivitas dengan arah positif dan tidak signifikan, pemberin insentif memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja dengan arah positif dan signifikan, pelatihan dan pemberian insentif mempunyai pengaruh sebesar 43,6 % terhadap produktivitas kerja dan signifikan.

Kata kunci :

Pelatihan, Pemberian insentif, Produktivitas.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan.....	ii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar isi	vii
BAB 1 PENDAHULUAN	
Latar Belakang Masalah	1
Perumusan Masalah	5
1.1 Tujuan penelitian	6
1.2 Manfaat Pelatihan	6
1.3 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Manajemen Sumber daya	10
2.1.2 Pelatihan	19
2.1.3 Tujuan pelatihan	22

2.1.4	Analisis Kebutuhan Pelatihan	23
2.1.5	Tahap Pelatihan	27
2.1.6	Metode – metode Pelatihan	29
2.1.7	Dimensi pelatihan	33
2.2	Insentif	36
2.2.1	Jenis – Jenis Insentif	38
2.2.2	Bentuk – Bentuk Insentif	41
2.2.3	Sistem Pemberian Insentif	43
2.2.4	Tujuan Pemberian Insentif	44
2.3	Pengertian Produktivitas	45
2.3.1	Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi.....	46
2.3.2	Pengukuran Produktivitas	48
2.4	Kerangka penelitian.....	50
2.4.1	Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas	51
2.4.2	Pengaruh Pemberian	53
2.4.3	Pengaruh Pelatihan	53
2.5	Hipotesis	54

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Tempat Dan Waktu Penelitian	55
3.2	Desain Penelitian	55
3.3	Operasional Variabel	57
3.4	Metode Pengumpulan Data	59
3.4.1	Tehnik Pengumpulan Data.....	59
3.4.2	Sumber Data	59
3.4.3	Data Primer	60
3.5	Populasi, Sampel	59
3.5.1	Uji Validitas	61
3.5.2	Metode Analisis Dan Pengujian Hipotesis .	61
3.5.3	Uji Reabilitas	62
3.5.4	Analisis Regresi Ganda	63
3.5.5	Koefisien Determinasi (Penentu)	63
3.5.6	Pengujian Hipotesis	64

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1	Sekilas Gambaran Umum objek Penelitian	68
4.2	Analisis Data Dan Pembahasan	77
4.3	Uji validitas Dan Reabilitas	80
4.4	Deskriptif Pada Variabel Dan	87

4.5 Analisis Data	91
4.6 Pengujian hipotesis	94
4.7 Pembahasan	96
1. Pengaruh Pelatihan	96
2. Pengaruh Pemberian Insentif	97
3. Pengaruh Pelatihan	97

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	99
5.2 Saran	100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perencanaan tenaga kerja merupakan bagian dari pembinaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbesar kemampuan dan produktivitas seseorang baik dalam pekerjaan, organisasi dan kegiatan lain-lain yang dapat memperbaiki hidup bagi diri sendiri atau orang lain. Oleh karenanya pembinaan sumber daya manusia mempunyai arti yang luas dan mencakup aspek kesehatan, pendidikan, peningkatan keterampilan, pengalaman kerja dan aspek lain yang berhubungan dengan pembinaan sumber daya manusia.

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 ke arah 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. Pelatihan yang dilakukan dapat ditujukan baik pada karyawan lama maupun pada karyawan baru. Seperti yang dikemukakan Dessler (1997) bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan bagi karyawan lama juga perlu belajar dan dilatih dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik, mempelajari pengetahuan dan teknologi serta keterampilan yang baru, juga untuk menyesuaikan dengan perkembangan organisasi dan kebijakan organisasi yang baru.

Dengan adanya pelatihan dalam suatu perusahaan atau organisasi, maka dapat dimungkinkan terjadi peningkatan produktivitas kerja, yang juga dikarenakan para karyawan telah memiliki modal atau kemampuan yang cukup untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi

Selain pelatihan dalam organisasi hendaklah seorang pemimpin menyadari kebutuhan karyawannya dimana perusahaan atau organisasi memberikan imbalan atau jasa pegawai yang telah diberikan untuk kemajuan organisasi, imbalan

tersebut merupakan rangsangan yang telah memberikan motivasi agar memiliki prestasi dan kinerja yang baik.

Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Pada dasarnya pemberian insentif bukanlah hak tetapi penghormatan terhadap karyawan yang telah menunjukkan kemampuannya dan prestasi kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya hal ini dimaksudkan untuk memotivasi kerja.

Para ahli manajemen berpendapat bahwa produktivitas karyawan akan meningkat apabila kepada mereka diberikan insentif, disamping itu juga manajer harus memberikan petunjuk-petunjuk dan pengarahan-pengarahan cara bekerja yang baik kepada karyawan, hal ini penting sebab tanpa petunjuk serta arahan yang jelas mereka akan bekerja tanpa arah sehingga kerja karyawan tidak akan nampak walaupun perusahaan telah memberikan insentif.

Tujuan insentif adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga kerja karyawan bergairah berkerja dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan menawarkan perangsang finansial dan melebihi upah dasar. Selain untuk meningkatkan motivasi kerja insentif bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam melaksanakan tugasnya, karena itu pemberian insentif harus dilaksanakan tepat pada waktunya, agar dapat mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara lebih baik dari keadaan sebelumnya dan meningkatkan produktivitasnya.

Motivasi akan tumbuh apabila kelayakan akan kebutuhan karyawan terpenuhi, motivasi merupakan hal yang pertama dalam peningkatan prestasi dan kinerja yang baik karena pada dasarnya manusia termotivasi untuk mendapatkan hal yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Berdasarkan penilaian tersebut penulis berasumsi bahwa insentif akan mempengaruhi motivasi kerja yang akan memajukan tujuan perusahaan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja secara giat sehingga mencapai hasil yang optimal. Suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya, jika para karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena seseorang yang termotivasi akan bekerja lebih giat dan mengarahkan kemampuannya dengan maksimal sehingga akan dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Seluruh kebijaksanaan yang menyangkut pemberian insentif oleh perusahaan terhadap para karyawan, berstandar kepada kebutuhan dan keinginan karyawan. Hal ini mengingat bahwa tingkat kesejahteraan pekerja akan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja, dimana jika kesejahteraan karyawan menurun akan mengganggu stabilitas jalannya perusahaan. Sebaliknya jika kesejahteraan karyawan meningkat, maka akan dapat lebih meningkatkan stabilitas jalannya perusahaan. Tenaga kerja yang berkualitas sebagai salah satu sumber daya yang terlihat langsung dalam proses produksi sangat diperlukan untuk menghasilkan produk maupun jasa yang baik didalam perusahaan. Untuk mendapatkan tenaga kerja tersebut agar dapat bekerja seefektif dan seefisien

mungkin maka perusahaan memperhatikan karyawannya dengan cara memenuhi kebutuhannya dengan menerapkan pemberian insentif.

Perkembangan dunia bisnis saat ini begitu pesat dan persaingan pun semakin tinggi terutama dalam bidang otomotif dan penjualan motor. Oleh karena itu sebagai cara untuk mempertahankan dan memajukan perusahaan dalam bidang bisnis tersebut maka satu sarana yang dapat digunakan untuk membangkitkan semangat dan gairah kerja karyawan demi mendongkrak penjualan serta premi atau daya perangsang yang akan diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya adalah insentif.

Kebijakan ini di dasari oleh pemikiran bahwa apabila insentif proporsional, maka insentif dapat meningkatkan semangat kerja dan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sebab inilah patut diperhatikan bahwa penerapan pemberian insentif memiliki nilai fungsional yang tinggi, artinya materi yang diberikan itu mampu mendorong karyawan untuk lebih partisipatif sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Untuk itu penulis bermaksud mengambil pembahasan pada skripsi ini yang diberi judul : **"PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP RODUKTIVITAS KARYAWAN CV. SAMUDRA MOTOR**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan pada CV.SAMUDRA MOTOR?
2. Bagaimana pengaruh pemberian insentif terhadap produktivitas karyawan pada CV. SAMUDRA MOTOR?
3. Bagaiman pengaruh pelatihan dan pemberian insentif CV. SAMUDRA MOTOR?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas maka pokok masalah yang dihadapi dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja pada CV. SAMUDRA MOTOR.
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif terhadap produktivitas karyawan pada CV.SAMUDRA MOTOR.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pemberian insentif secara bersama (simultan) terhadap produktivitas karyawan pada CV. SAMUDRA MOTOR.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan manajemen perusahaan dan sebagai penambah wawasan keilmuan dengan fokus terhadap beberapa kalangan :

a) Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan manajemen dalam pengambilan keputusan dalam hal ketenagakerjaan.

b) Bagi Pembaca

Penulis berharap skripsi ini bermanfaat selain perusahaan dan penulis sendiri tetapi dapat pula bermanfaat bagi para pembaca. Bagi para pembaca dan pihak yang berkepentingan, penulis berharap semoga dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan, sebagai bahan perbandingan untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan bidang yang penulis teliti.

c) Bagi Penulis

Sebagai media untuk mentransformasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dengan praktek di lapangan guna menambah wawasan ilmu pengetahuan dari pengalaman pada bidang manajemen personalia atau sumber daya manusia.

1.5 Sistematika Penulisan

Menguraikan bab demi bab, dimaksudkan agar skripsi ini dapat memberikan gambaran yang lebih mudah dimengerti dan dipahami secara jelas mengenai pokok-pokok yang akan dibahas dan dipelajari. Pembahasan skripsi hanya dalam garis besarnya saja sehingga sasaran yang diinginkan tidak kabur dan tidak

kehilangan arah. Sistematika yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, perumusan hipotesis, kegunaan penelitian, dan sistematika yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menguraikan teori-teori antara lain mengenai pengertian Sumber Daya Manusia, pengertian pelatihan, pengertian insentif, pengertian produktivitas kerja karyawan, serta hubungan antara pelatihan dan insentif dengan produktivitas kerja.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini merupakan bab yang meneliti tentang metode penelitian, yaitu variabel dan pengukuran, metode pengumpulan data dan analisa data.

BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang sejarah singkat perusahaan dan perkembangannya, struktur organisasi, identifikasi produk, pelaksanaan pelatihan dan pemberian insentif, analisa pelatihan dan pemberian insentif terhadap produktivitas kerja karyawan serta permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari skripsi serta saran yang dikemukakan berdasarkan hasil pembahasan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peran yang sangat penting di dalam mendukung berjalannya suatu perusahaan sehingga dapat bertahan menghadapi permasalahan-permasalahan yang ada. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai akan tetapi, merupakan tanggung jawab pemimpin perusahaan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tentu saja harus dilakukan dengan profesional. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada karyawan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga merupakan rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu sumber dayanya.

Perkembangan yang pesat dalam bidang ekonomi, budaya, pengetahuan, teknologi, pendidikan, hukum, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini, maka manajemen sumber daya manusia dirasakan penting bagi suatu perusahaan sehingga mampu

menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin akan muncul dikemudian hari.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menjadi andalan untuk mengatasi persaingan yang tajam dalam berbagai segi bisnis. Hal ini merupakan konsekuensi yang tidak dapat dihindarkan dari semakin maju dan pesatnya bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Sumber daya manusia atau *human resource* mempunyai dua pengertian. Dua pengertian mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan peranan penting sebagai asset bagi perusahaan yang harus dirawat dan dikelola dengan baik. Oleh karena itu untuk dapat memanfaatkan sumber daya manusia dengan maksimal dan tepat maka diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik.

Pengertian pertama menjelaskan bahwa sumber daya manusia sebagai kualitas usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu. Sedangkan pengertian menjelaskan bahwa sumber daya manusia sebagai kuantitas yang mampu bekerja dalam memberikan usaha dari jasa-jasanya. Mampu bekerja di sini berarti mampu melakukan kegiatan yang dapat menghasilkan barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat.

Dua pengertian sebagaimana dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia mempunyai peranan sebagai asset bagi perusahaan yang harus dibina dan dikelola, oleh karena itu dalam memanfaatkan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya dan setepat-tepatnya diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Hasibuan (2003:2) mengatakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa Hasibuan memberikan penekanan dalam pemahaman MSDM yaitu sebagai sebuah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja. Dalam melakukan kegiatan manajemen sumber daya tidak hanya bagaimana seseorang pimpinan mengetahui potensi pegawainya, namun lebih pada bagaimana seorang pemimpin mendesain sebuah formulasi tertentu dalam mengaplikasikan para sumber daya pegawai yang ada sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Desain yang telah dibuat tersebut diharapkan mampu mengkoordinir keinginan-keinginan para pegawai serta koordinasi antara pegawai dan pimpinan serta antar pegawai. Melalui skema desain yang tepat diharapkan mampu meningkatkan kinerja para pegawai secara efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut T. Hani Handoko (2001:4) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian ditujukan untuk bidang sumber daya manusia.

Menurut pendapat Simamora (2004:4) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian,

pemberian balas jasa, pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar tenaga kerja di dalam organisasi dapat digunakan secara efisien guna mencapai berbagai tujuan. Oleh karena itu, manajer disemua lapisan harus menaruh perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia. Ide pencapaian berbagai tujuan merupakan hal utama dari setiap bentuk manajemen. Manajemen sumber daya yang efektif mengharuskan manajemen menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Namun, manajemen sumber daya manusia yang efektif juga mengharuskan anggota organisasi meraih tujuan pribadi mereka. Manajer haruslah mencari berbagai kiat untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan dalam kehidupan organisasi, kualitas lingkungan kerja, efisiensi dan produktivitas karyawan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif akan mengangkat efektivitas organisasional. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual maupun organisasional agar potensi sumber daya manusia dapat digali secara penuh.

Perubahan teknologi yang sangat cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi saja, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai, *staffing*, *coordinating*, yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Saat ini manajemen sumber daya manusia berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategis dalam organisasi. Dengan kata lain, fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi lebih bersifat strategis

2.1.2 Fungsi Dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Maju tidaknya suatu perusahaan tergantung kepada manajemen yang diterapkan pada perusahaan tersebut. Fungsi-fungsi manajemen pada perusahaan adalah segala sesuatu yang harus dijalankan guna mencapai maksud dan tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2000; 22), Fungsi-fungsi manajemen dibedakan atas fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial yang meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua

karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya, dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mau bekerja sesuai rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional yang meliputi :

a. Pengadaan

Pengadaan (*recruitment*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal penting dalam manajemen SDM, karena menyatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang Nomor 12 tahun 1964. Pada hakekatnya fungsi manajemen yang bersifat manajerial maupun operasional dimaksudkan sebagai satu titik tolak dalam menjalankan tugas-tugas manajemen sumber daya manusia, sehingga akhirnya tercapai tujuan dari organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan dapat melakukan cara untuk

memotivasi karyawan secara baik, sehingga akan mendorong prestasi kerja dan mencapai tujuan organisasi.

3. Fungsi Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh – sungguh dari manajer. Karena jika pemeliharaan karyawan ini kurang mendapat perhatian, akibatnya semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan menurun. Absensi dan *turn over* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tujuan perusahaan. Supaya karyawan bersemangat kerja, berdisiplin tinggi dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan ini mutlak mendapat perhatian manajer. Tidak mungkin karyawan bersemangat kerja dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya, jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik.

Pengertian pemeliharaan (*maintenance*) menurut Hasibuan (2000;176), adalah “usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan”.

Pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap loyal

karyawan hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Menurut Hasibuan (2000; 178), metode – metode pemeliharaan terdiri dari:

1. Komunikasi
2. Insentif
3. Kesejahteraan karyawan
4. Kesadaran dan keselamatan kerja
5. Hubungan industrial Pancasila

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

Selain itu fungsi operasional dalam hal pengembangan seperti pelatihan juga perlu di tingkatkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan agar setiap individu di dalam nya selalu dapat mengembangkan kemampuannya untuk memajukan organisasi atau perusahaan itu sendiri.

2.1.3 Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta

sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Melalui pelatihan, karyawan terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir karyawan, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan. Pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara definisi pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2006). Pendapat Dessler ini bias menjadi pijakan untuk memahami pelatihan. Bahwa memang benar pelatihan disini bukan hanya program untuk karyawan baru tetapi juga untuk karyawan lama sebagai cara untuk "*update*" keterampilan agar semakin optimal dalam pekerjaannya.

Pelatihan yang diberikan perusahaan harus benar-benar diturunkan dari rencana strategis perusahaan sehingga bentuk pelatihan sendiri bisa menyesuaikan dengan rencana tersebut. Dengan begitu pelatihan yang dilakukan tidak akan sia-sia dan kebutuhan perusahaan akan SDM berkualitas sebagai pendukung sasaran perusahaan bias tercapai. Rivai (2004) menegaskan bahwa "Pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar

berhasil melaksanakan pekerjaan”. Pelatihan dalam hal ini adalah proses pendidikan yang di dalamnya ada proses pembelajaran yang dilaksanakan dalam jangka pendek. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, sehingga mampu meningkatkan kompetensi individu untuk menghadapi pekerjaan di dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja mendatang.

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar karyawan menjadi terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, pelatihan juga merupakan investasi SDM (human investment) dan suatu proses sehingga karyawan mendapat kapabilitas dalam membantu pencapaian tujuantujuan organisasional. Dengan demikian pelatihan memberikan pengetahuan dan kemampuan yang spesifik yang bermanfaat bagi penyelesaian tugas-tugas yang diberikan perusahaan. (Mangkuprawira 2004, Simanjuntak 2005, dan Mathis 2009)

Berdasarkan pendapat ketiga ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada seseorang untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

2.1.3.1 Tujuan Pelatihan

Tujuan perusahaan menyelenggarakan pelatihan terhadap karyawan karena perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam kinerja karyawan, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Dessler (2009) beberapa tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman karyawan dan dengan manajemen (pimpinan).

Menurut Beach yang disadur oleh Sofyandi (2008), tujuan pelatihan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Reduce learning time to teach acceptable performance*, maksudnya dengan adanya pelatihan maka jangka waktu yang digunakan karyawan untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat. Karyawan akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
2. *Improve performance on present job*, pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi
3. *Attitude formation*, pelatihan diharapkan dapat membentuk sikap dan tingkah laku para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Dititikberatkan pada peningkatan partisipasi dari para karyawan, kerjasama antar karyawan dan loyalitas terhadap perusahaan.

4. *Aid in solving operation problem*, pelatihan membantu memecahkan masalahmasalah operasional perusahaan sehari-hari seperti mengurangi kecelakaan kerja, mengurangi absen, mengurangi *labor turnover*, dan lain-lain.
5. *Fill manpower needs*, pelatihan tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi juga jangka panjang, yaitu mempersiapkan karyawan memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.
6. *Benefits to employee themselves*, dengan pelatihan diharapkan para karyawan akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga karyawan tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan. Selain itu juga akan membuat karyawan yang bersangkutan memperoleh rasa aman dalam melakukan pekerjaannya sehingga menimbulkan kepuasan dalam dirinya.

Tujuan pelatihan tersebut akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan maupun pimpinan.

2.1.3.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Analisis kebutuhan pelatihan sangat penting yaitu, untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan

identifikasi kebutuhan pelatihan. Definisi mengenai kebutuhan pelatihan telah disepakati oleh sebagian besar para ahli. Untuk menentukan kebutuhan dapat diperoleh dari persamaan berikut ini: kinerja standar – kinerja aktual = kebutuhan pelatihan.

Menurut Mathis (2009), kerangka kerja untuk mengembangkan rencana pelatihan mengandung empat tingkatan pokok. Masing-masing adalah sebagai berikut :

1. Mengatur strategi: Manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional.
2. Merencanakan: Perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk organisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektivitas pelatihan.
3. Mengorganisasi: Kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasikan dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktivitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya.
4. Memberi pembenaran: Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat mana pelatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan.

Kesalahan kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Menurut Jusuf (2001) analisis penilaian kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan memengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional.

Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok

tenaga kerja dimana pekerja baru diambil harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

2. Analisis Pekerjaan/Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Sebagai contoh, analisis pada perusahaan manufaktur mengidentifikasi tugas-tugas untuk dilakukan oleh para insinyur yang berlaku sebagai instruktur teknis, manajemen mengadakan program untuk mengajarkan keterampilan oral tertentu ; jadi insinyur tersebut mampu menjadi instruktur yang lebih baik.

3. Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja. Dalam beberapa contoh, sistem informasi SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang membutuhkan pelatihan dalam area-area tertentu. Untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seorang karyawan harus lebih dulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian, beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan tersebut mengatasi kelemahan-kelemahannya.

2.1.3.3 Tahap-tahap Pelatihan

Pelatihan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari perubahan situasi dan kondisi kerja, kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2003) bahwa: Proses atau langkah-langkah pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan:

- a) Sasaran,
- b) Kurikulum,
- c) Sarana,
- d) Peserta,
- e) Pelatihan,
- f) Pelaksanaan.

Setiap pelatihan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program pelatihan dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Siagian (2003) menyatakan berbagai langkah perlu ditempuh dalam pelatihan yaitu:

- a. Penentuan Kebutuhan

Pelatihan diselenggarakan apabila kebutuhan itu memang ada. Penentuan kebutuhan itu harus didasarkan pada analisis yang tepat karena penyelenggaraan pelatihan biasanya membutuhkan dana yang cukup besar.

b. Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan maka sasaran pelatihan ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai dengan bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku.

c. Penetapan Isi Program

Pelatihan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai sesuai dengan hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang telah dilakukan.

d. Identifikasi Prinsip-prinsip Belajar

Penerapan prinsip belajar yang baik maka berlangsungnya proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan cepat, pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu, partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

e. Pelaksanaan Program

Tepat tidaknya teknik mengajar yang digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan.

f. Identifikasi Manfaat

Setelah program pelatihan dilaksanakan maka dapat diidentifikasi manfaat yang diperoleh pegawai, misalnya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

g. Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

2.1.3.4 Metode-metode Pelatihan

Dalam beberapa kasus, tidaklah layak untuk belajar sambil menjalankan pekerjaan. Meskipun semakin banyak pelatihan yang dilaksanakan secara *on the job* pada waktu karyawan membutuhkan pelatihan, masih banyak program yang dilaksanakan di luar tempat kerja. Lepas dari apakah program dilaksanakan secara *in house* atau dialihdayakan, perusahaan-perusahaan menggunakan sejumlah metode untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada angkatan kerjanya dan biasanya dengan lebih dari satu metode, disebut pelatihan campuran (*blended training*), digunakan untuk menyampaikan pelatihan. Menurut Mondy (2008) metode-metode pelatihan tersebut adalah :

1. Arahan Instruktur

Metode arahan instruktur tetap efektif untuk banyak jenis pelatihan. Salah satu manfaat pelatihan dengan arahan instruktur adalah bahwa instruktur dapat menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu relatif singkat.

2. Studi Kasus

Studi kasus adalah metode pelatihan di mana para *trainee* mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan

berdasarkan hal tersebut. Informasi tersebut dapat berupa laporan kondisi finansial perusahaan dan lingkungan perusahaan tersebut.

3. Permodelan Perilaku

Permodelan perilaku adalah metode pelatihan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasikan perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani berbagai situasi. Permodelan perilaku telah digunakan untuk melatih para supervisor dalam tugas-tugas seperti menjalankan tinjauan penilaian kinerja, memperbaiki kinerja yang buruk, mendelegasikan pekerjaan, meningkatkan kebiasaan kerja yang aman, menangani keluhan-keluhan diskriminasi, mengatasi penolakan akan perubahan, memberi orientasi para karyawan baru, dan menangani orang-orang atau kelompok-kelompok yang berkonflik.

4. Permainan Peran

Permainan peran adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta untuk merespons permasalahan-permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi-situasi dunia nyata. Dan bukan mendengarkan instruktur berbicara mengenai cara memecahkan masalah atau mendiskusikannya, mereka belajar dengan cara melakukannya (*learning by doing*).

5. Permainan Bisnis

Permainan bisnis adalah metode pelatihan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, pemasaran dari dua

organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu. Para peserta mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi tingkat harga, volume produksi dan tingkat persediaan.

6. *In-Basket Training*

In-basket training adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan email, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer. Pesan-pesan tersebut, disajikan tidak dalam urutan tertentu, meminta berbagai hal mulai dari tindakan mendesak sampai penanganan rutin. Peserta harus bertindak berdasarkan informasi yang termuat dalam pesan-pesan tersebut. Dalam metode ini, *trainee* menetapkan prioritas pada setiap situasi tertentu sebelum mengambil keputusan.

7. *On-the-Job Training*

On the job training adalah metode pelatihan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan mengerjakan secara nyata. Kunci dari pelatihan ini adalah transfer pengetahuan dari karyawan yang sangat terampil dan berpengalaman kepada seorang karyawan baru, sehingga dapat memelihara produktivitas kedua karyawan tersebut.

8. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan (*job rotation*) atau sering disebut pelatihan silang adalah metode pelatihan di mana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke

pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka. Tugas-tugas tingkat tinggi seringkali membutuhkan cakupan pengetahuan tersebut. Program-program pelatihan rotasional membantu para karyawan memahami beragam pekerjaan dan kesalingtergantungan di antara pekerjaan-pekerjaan tersebut, sehingga meningkatkan produktivitas. Rotasi pekerjaan sering digunakan oleh organisasi-organisasi untuk mendorong efektivitas kerja tim.

9. Magang

Program magang (*internship*) adalah metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi. Magang sebagai metode pelatihan dan memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik-praktik bisnis.

10. Pelatihan Pemula

Pelatihan pemula (*apprenticeship training*) adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on the job training*. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan. Karena sedang menjalani pelatihan, karyawan yang bersangkutan mendapatkan bayaran lebih sedikit dari karyawan yang menjadi instruktornya. Program ini berlangsung antara dua hingga lima tahun, dengan lama rata-rata empat tahun.

2.1.3.5 Dimensi Pelatihan

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui keterampilan dan pengetahuan apa saja yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja dan pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan. Dale berpendapat (2003), keterampilan ialah aspek perilaku yang dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing.

Menurut Ridwan (2006), keterampilan yang diwujudkan tersebut antara lain: keterampilan dalam menjalankan tugas dan keterampilan mengadakan variasi.

1. Keterampilan Menjalankan Tugas

Pada proses pekerjaan di lapangan para karyawan sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga karyawan harus dibekali pengetahuan dan ketrampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan ketrampilan agar para karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut:

- a. Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan.
- b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu karyawan terhadap sesuatu.
- c. Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
- d. Mengembangkan pola berpikir karyawan dan cara bekerja lebih baik.
- e. Menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik.

- f. Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- g. Memusatkan perhatian karyawan terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.

2. Keterampilan Mengadakan Variasi (*Variation Skill*)

Variasi pemberian rangsangan kepada karyawan ialah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas di lapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan karyawan sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, karyawan senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi.

Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* adalah sebagai berikut:

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian karyawan kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban dengan tugas dan fungsi karyawan.
- b. Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa karyawan yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job baru.
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja dengan lebih baik.
- d. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh cara menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang karyawan yang baik.

Kemampuan merupakan ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang _ang terwujud memberikan rasa kepuasan dan rasa keberhasilan yang mendalam. Kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahannya (Riduwan, 2006).

Menurut Campbel yang disadur oleh Mangunhardjana (Riduwan, 2006), ciriciri karyawan yang memiliki kemampuan adalah sebagai berikut:

1. Kelincahan mental berpikir dari segala arah

Kelincahan mental adalah kemampuan untuk bermain-main dengan ide-ide atau gagasan-gagasan, konsep, kata-kata dan sebagainya. Berpikir dari segala arah (*convergent thinking*) adalah kemampuan untuk melihat masalah atau perkara dari berbagai arah, segi dan mengumpulkan berbagai fakta yang penting dan mengarahkan fakta itu pada masalah atau masalah yang dihadapi, sedangkan kelincahan mental berpikir ke segala arah (*divergent thinking*) adalah kemampuan untuk berpikir dari ide atau gagasan, menyebar ke segala arah.

2. Fleksibel konsep

Fleksibel konsep (*conceptual flexibility*) adalah kemampuan untuk secara spontan mengganti cara memandang, pendekatan, kerja yang tidak jalan.

3. Orisinalitas

Orisinalitas (*originality*) adalah kemampuan untuk mengeluarkan ide, gagasan, pemecahan, cara kerja yang tidak lazim, (meski tidak selalu baik), yang jarang bahkan mengejutkan.

4. Lebih menyukai kompleksitas daripada simplisitas

Orang yang kreatif dan mampu itu lebih menyukai kerumitan dari pada kemudahan dengan maksud untuk memperkaya dan memperluas cakrawala berpikir.

5. Orang yang kreatif mengatur rasa ingin tahunya secara baik, intelektualnya giat bekerja dan dinamis.

6. Orang yang berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantang.

7. Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.

8. Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah.

9. Orang yang mandiri (*independent*). Ia bekerja sendiri tanpa tergantung pada orang lain.

2.1.4 Insentif

Peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Peran insentif cukup besar dalam membentuk sumber daya manusia yang potensial sehingga melahirkan kinerja yang mampu bersaing di era globalisasi ini. Disadari sepenuhnya oleh perusahaan bahwa sumber daya manusia merupakan factor yang paling penting didalam pencapaian tujuan perusahaan. Insentif merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan yang diberikan kepada

karyawan terkait dengan kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan

Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan. Semakin tinggi kinerja karyawan, semakin besar pula insentif yang diberikan oleh perusahaan. Pelaksanaan sistem insentif dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan terhadap output yang dihasilkan, seperti yang dikemukakan oleh beberapa para ahli, diantaranya:

Beberapa pengertian insentif menurut para ahli antara lain Jiwo Wangso dan Kartanto Broto Harsono (2003:101) adalah: “Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variable tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan”.

Sedangkan pengertian insentif menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2005:265) adalah: “Insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya”. Demikian halnya pendapat Sarwoto (2000:144) mengenai: “Insentif yaitu salah satu sarana motivasi yang dapat diberi batasan sebagai perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berpartisipasi dengan perusahaan”.

Pengertian insentif menurut Winardi (2001:373) adalah: “Dorongan untuk mencapai lebih banyak output kerja untuk mencapai pembayaran lebih banyak terutama dipengaruhi oleh pentingnya relatif banyak uang bagi pihak yang

menerimanya dan evaluasi orang yang bersangkutan, tentang adilnya rencana berdasarkan apa yang diperoleh ekstra tersebut”.

Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi, berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau pemberian uang diluar gaji sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi. Oleh sebab itu pemberian insentif kepada karyawan akan berdampak terhadap semangat dalam mencapai prestasi yang baik dan memberikan kinerja yang besar bagi perusahaan.

2.1.4.1 Jenis-jenis Insentif

Menurut Sarwoto (2000:144) secara garis besar jenis insentif dapat digolongkan menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Insentif material

Ada bermacam-macam cara dalam memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan. Balas jasa seseorang pekerja dapat didasarkan pada:

a. Waktu

Berwujud gaji dengan jumlah tertentu yang dibayarkan perbulan kepada seorang karyawan. Cara ini dapat digunakan bilamana sulit atau mahal biayanya untuk mengukur hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

b. Hasil pekerjaan

Diwujudkan dalam bentuk pembayaran yang dibayarkan berdasarkan besar kecilnya hasil pekerjaan.

c. Gabungan waktu

Diwujudkan dalam bentuk kombinasi antara waktu dengan hasil pekerjaan yang dihasilkan pekerja yang dilaksanakan dengan baik.

Insentif material dapat diberikan dalam bentuk:

A. Uang

Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam, antara lain:

a. Bonus

- Uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- Diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya.
- Diberikan sekali terima tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang.

b. Komisi

- Merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.
- Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari pada penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.

c. Profit sharing

Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan.

B. Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan sosial ekonomi setelah berhenti bekerja. Pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara perusahaan dan karyawan dimana karyawan setelah selesai masa kerja akan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu yang telah ditentukan.

a. Jaminan sosial

Insentif material yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial yang lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif atau persaingan, setiap karyawan dapat memperolehnya sama rata dan otomatis.

Bentuk jaminan sosial ada beberapa macam antara lain:

1. Pemberian rumah dinas.
2. Pengobatan secara cuma-cuma.
3. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis.

4. Cuti sakit dan melahirkan dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji.
5. Pemberian tugas belajar (pendidikan dan pelatihan).
6. Pemberian piagam pembayaran.
7. Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh karyawan atas pembelian barang-barang dari koperasi perusahaan.

2. Insentif non-material

Insentif non-material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain:

- a. Pemberian gelar (title) secara resmi;
- b. Pemberian balas jasa;
- c. Pemberian piagam penghargaan;
- d. Pemberian promosi;
- e. Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut dan fasilitas perusahaan;
- f. Pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal;

2.1.4.2 Bentuk-Bentuk Insentif

Sistem insentif dapat diterapkan untuk hampir semua jenis pekerjaan, mulai dari para pekerja kasar sampai pekerjaan-pekerjaan profesional, manajerial dan

eksekutif. Menurut Marwan Syah dan Mukaram (2000:146) terdapat beberapa bentuk insentif yang lazim dijumpai adalah sebagai berikut:

1. *Piece work* (Upah per *output*)

Sistem insentif yang memberikan imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan. Upah harian atau mingguan ditentukan dengan mengalikan jumlah unit yang dihasilkan dengan tarif per unit.

2. *Production bonuss* (Bonus Produksi)

Insentif yang dibagikan kepada pekerja melebihi sasaran output yang ditetapkan. Para pekerja biasanya menerima upah pokok, bila mereka dapat menghasilkan output diatas standar mereka memperoleh bonus, yang jumlahnya biasanya ditentukan tas dasar tarif per unit produktivitas diatas standar. Bonus produktif juga dapat diberikan kepada para pekerja yang dapat menghemat waktu kerja.

3. *Commisions* (komisi)

Insentif ini diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual. Sistem ini biasanya diberlakukan untuk pekerjaan seperti wiraniaga, agen real estate.

4. *Maturity curve* (kurva kematangan)

Bentuk insentif ini diberikan untuk mengakomodasi para pekerja yang memiliki unjuk gigi tinggi, dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman.

5. *Merit raises* (upah kontribusi)

Kenaikan gaji atau upah yang diberikan sesudah penilaian unjuk kerja. Kenaikan ini biasanya diputuskan oleh atasan langsung pekerja, sering kali dengan bekerja sama dengan atasan yang lebih tinggi.

6. *Nomoneary incentives* (insentif non materi)

Insentif seperti ini diberikan sebagai penghargaan atas unjuk kerja yang berkaitan dengan pekerjaan, saran yang diberikan kepada perusahaan atau kegiatan pengabdian kepada masyarakat misalnya banyak perusahaan yang memiliki program pemberian penghargaan seperti plakat, sertifikat, liburan, cuti dan insentif lain yang tidak berbentuk uang.

7. *Executives incentives* (Insentif Eksekutif)

Bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, stock option (hak untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu), *performance objectives*.

2.1.4.3 Sistem Pemberian Insentif

Cara dan system insentif dapat berhasil dengan baik apabila perusahaan mampu melaksanakan sifat dasar dari insentif, seperti yang dikatakan oleh Heidjrachman yang dikutip oleh A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2002:90) yaitu:

1. Pembayaran hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dapat dihitung oleh karyawan itu sendiri.

2. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikan output dan efisiensi.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
4. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, karena standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat.

Menurut Henri Simamora (2004:635) perancangan program insentif yang tepat sebaiknya memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Sederhana, aturan system insentif haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti
- b. Spesifik, para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang harus mereka kerjakan agar memperoleh insentif
- c. Dapat dicapai, setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu (insentif)
- d. Dapat diukur, tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun dengan menggunakan indikator yang jelas.

2.1.4.4 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan utama dari pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan

dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting. Insentif menjamin bahwa karyawan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan insentif seringkali gagal karena:

1. Nilai dari penghargaan yang diberikan terlalu rendah
2. Kaitan antara kinerja dengan penghargaan lemah
3. Penyelia tidak bersedia untuk melakukan penilaian kinerja

2.1.5 Produktivitas

Tjutju Yuniarsih (2009:156) mengemukakan bahwa produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi begitupun sebaliknya.

Nawawi dalam Tjutju Yuniarsih (2009:157) mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan (*input*).

Adapun Nanang Fattah dalam Tjutju Yuniarsih (2009:157) menyimpulkan bahwa dalam konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai kepada pengertian perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu pada derajat keefektifan dan efisiensi dalam penggunaan berbagai sumber daya, sedangkan

dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.

Dengan demikian, secara umum produktivitas dapat dimaknai sebagai nilai output dalam interaksi dan interelasinya dengan kesatuan nilai-nilai input. Produktivitas kerja karyawan biasanya dinyatakan sebagai imbang hasil rata-rata yang dicapai oleh tenaga kerja, selama jam kerja yang tersedia dalam proses produksi. Sehubungan dengan hal tersebut, konsep produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), dan mempunyai pandangan bahwa kinerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan kinerja hari esok mesti lebih baik dari prestasi hari ini.

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Produktivitas fisik diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan. Oleh karena itu mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel yang harus diukur, juga alat ukur yang digunakannya sangat bervariasi.

2.1.5.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Tjutju Yuniarsi (2009:159) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam dua kelompok yaitu :

1. Faktor Internal

- a) Komitmen kuat terhadap visi dan misi institusional.
- b) Struktur dan desain pekerjaan.
- c) Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target.
- d) Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
- e) Kebijakan perusahaan yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi.
- f) Perlakuan yang menyenangkan yang bisa diberikan oleh pimpinan dan / atau rekan kerja.
- g) Praktik manajemen yang diterapkan oleh pimpinan.
- h) Lingkungan kerja yang ergonomis.
- i) Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian, dan keterampilan yang dikuasai.
- j) Komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama.

2. Faktor Eksternal

- a) Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah, dan situasi politis
- b) Kemitraan (networking) yang dikembangkan
- c) Kultur dan mindset lingkungan di sekitar organisasi
- d) Dukungan masyarakat dan stakeholders secara keseluruhan
- e) Tingkat persaingan
- f) Dampak globalisasi

2.1.5.2 Pengukuran Produktivitas

Produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, dan jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.

Pengukuran produktivitas merupakan suatu proses yang sangat penting karena akan menjadi landasan dalam membuat kebijakan perbaikan produktivitas secara keseluruhan dalam proses manajemen. Menurut Gasperesz dalam Tjutju Yuniarsih (2009:163) ada beberapa kondisi prasyarat dalam pengukuran produktivitas antara lain :

1. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program perbaikan produktivitas. Berbagai masalah yang berkaitan dengan produktivitas serta peluang untuk memperbaikinya.
2. Pengukuran produktivitas dilakukan pada sistem industry secara keseluruhan.
3. Pengukuran produktivitas seharusnya melibatkan semua individu yang terlibat dalam proses industri. Dengan demikian pengukuran produktivitas bersifat partisipatif.
4. Pengukuran produktivitas seharusnya dapat memunculkan data. Data itu nantinya dapat ditunjukkan atau ditampilkan dalam bentuk peta-peta, diagram-diagram, tabel-tabel perhitungan statistik.

Setiap organisasi apapun bentuknya, perlu mengetahui tingkat produktivitas pegawai/karyawannya. Hal ini dimaksudkan agar dapat mengukur tingkat perbaikan produktivitas kerja pegawainya dari waktu ke waktu dengan cara membandingkannya dengan produktivitas standar yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Gasperesz dalam Tjutju Yuniarsi (2009:164) mengemukakan ada beberapa manfaat dalam pengukuran produktivitas dalam suatu organisasi yang antara lain :

1. Organisasi dapat menilai efisiensi konversi penggunaan sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas.
2. Perencanaan sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.
3. Tujuan ekonomis dan non ekonomis organisasi dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas yang tepat, dipandang dari sudut produktivitas.
4. Perencanaan target tingkat produktivitas di masa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produktivitas (*productivity gap*) yang ada di antara tingkat produktivitas yang diukur (*actual productivity*). Dalam hal ini tingkat produktivitas akan memberikan informasi dalam

mengidentifikasi masalah atau perubahan yang terjadi sebelum tindakan korektif diambil.

6. Pengukuran produktivitas menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas antarorganisasi yang sejenis, serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas organisasi pada skala nasional atau global.
7. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan organisasi.
8. Pengukuran produktivitas akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan produktivitas secara terus menerus.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian Mediana (2001) dengan judul “Pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Samudera Indonesia” adalah menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat dan positif antara pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dengan produktivitas kerja karyawan.

Oddy Azhari Lubis (2010) yang berjudul ”Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Pada PTPN III Kebun Bangun” dengan metode analisa kuantitatif dengan pemilihan sampel dilakukan dengan metode sampling, yaitu 45 orang responden sebagai sampel penelitian yang menghasilkan kesimpulan adalah terdapat hubungan yang tinggi antara insentif terhadap

produktifitas pegawai sebesar 0,672. Berdasarkan uji determinan diketahui bahwa insentif mempengaruhi produktifitas kerja pegawai dengan tingkat pengaruh sebesar 45,15%. sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara insentif terhadap produktifitas kerja pegawai dapat diterima.

Yuniarti Tandi Rapang, Universitas Widyatama (2005) dengan judul “Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada cv. Petra jaya lestari (menurut persepsi karyawan)” , pelaksanaan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan dilihat dari nilai koefisien korelasi rank spearman (rs) sebesar 0.71, artinya antara pelaksanaan kompensasi dengan produktivitas kerja karyawan terdapat/memiliki hubungan yang cukup kuat.

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja

Salah satu tujuan perusahaan adalah untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal. Dengan meningkatnya produktivitas kerja karyawan maka perusahaan akan mendapatkan manfaat yang lebih yaitu meningkatnya profit perusahaan. Setiap karyawan dalam suatu perusahaan diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan tersebut, dalam suatu perusahaan perlu dilakukan pelatihan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki, mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Produktivitas Kerja

Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Karena itu manajer harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara dan mempertahankan kinerja karyawan, salah satunya dengan memberikan insentif kepada karyawan agar dapat bekerja secara optimal. Oleh karena itu diduga pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. SAMUDRA MOTOR.

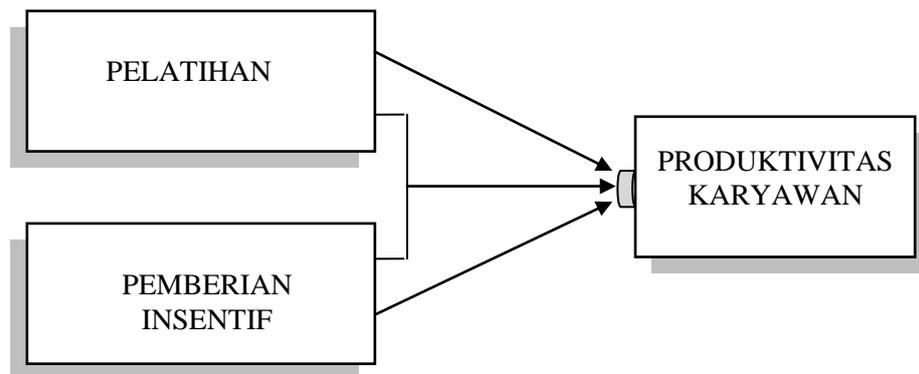
2.3.3 Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Produktivitas Karyawan

Pelatihan dan Pemberian Insentif pada dasarnya merupakan upaya dalam meningkatkan kualitas serta usaha untuk memberikan kemungkinan perubahan sikap yang dilandasi oleh motivasi untuk berprestasi, pelatihan dan insentif merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu tenaga kerja dalam proses pelaksanaan kerja yang lebih baik untuk mencapai produktivitas organisasi. Hubungan antara insentif dan pelatihan terhadap produktivitas kerja dapat dibuktikan dengan bertambahnya penjualan dan laba yang di peroleh perusahaan.

Jadi dalam hal ini, seorang tenaga kerja yang produktif adalah seorang tenaga kerja yang mempunyai kemampuan tinggi, baik secara teoritis, teknis dan konseptual serta mampu menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan mutu yang telah ditetapkan dalam waktu singkat. Namun yang lebih penting adalah masing - masing tenaga kerja perlu mempunyai sikap kerja yang maksimal secara keseluruhan sehingga ada peningkatan produktivitas secara optimal.

Untuk meningkatkan itu semua maka perusahaan seharusnya memberikan balas jasa atau kompensasi dan juga faktor pendukung proses operasional yang dapat meningkatkan daya kerja karyawan terus stabil sehingga apa yang ingin dituju dan dicita – citakan perusahaan dapat tercapai. Dari uraian diatas, terlihat bahwa peningkatan produktivitas perusahaan terdorong oleh motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh imbalan balas jasa atau kompensasi yang diberikan perusahaan dan juga faktor pengembangan potensi karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu diduga pelatihan dan pemberian insentif berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada CV. SAMUDRA MOTOR.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis

Atas dasar permasalahan di atas, penulis mengajukan hipotesis yang merupakan jawaban sementara, dimana hipotesis tersebut berfungsi sebagai

dugaan sementara. Untuk mengukur secara pasti sejauh mana pengaruh pemberian pelatihan dan pemberian insentif yang diberikan perusahaan terhadap tingkat produktivitas karyawan pada CV. SAMUDRA MOTOR memang cukup sulit, namun demikian dapat dilakukan dengan pendekatan pengukuran produktivitas kerja.

Hipotesis yang diajukan adalah :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap produktivitas karyawan pada CV. SAMUDRA MOTOR.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara pemberian insentif terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pemberian insentif secara simultan (bersama) terhadap produktivitas karyawan pada CV.SAMUDRA MOTOR.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di CV. SAMUDRA MOTOR yang beralamat di Jln. Raya Bogor km. 26 No.14 Ciracas Jakarta timur Telepon 021 8703866, Fax 021 87704401 Penelitian ini dilaksanakan pada bulan januari 2013.

Table 3.1.
Jadwal Penelitian

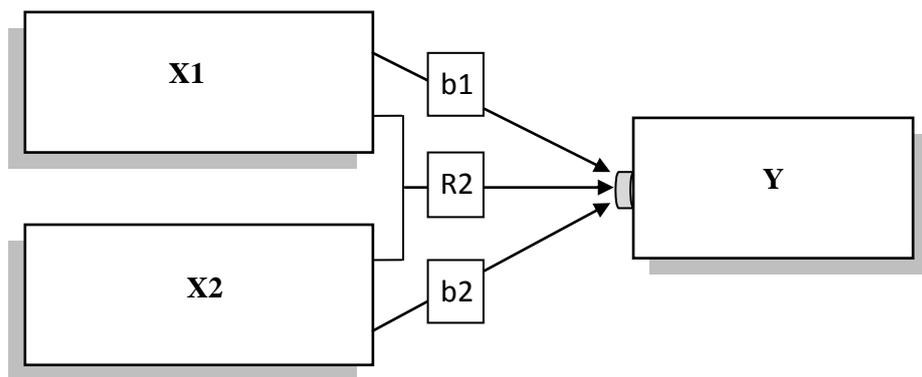
No.	Kegiatan	oktober				november				desember			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Penelitian Pendahuluan	■	■	■									
2	Penyusunan Proposal				■	■	■						
3	Pengumpulan Data					■	■	■					
4	Analisis Data						■	■	■				
5	Penyusunan Laporan									■	■	■	■

3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor fundamental terhadap risiko sistematis. Pelaksanaan penelitian dilakukan dalam bentuk deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif dilakukan untuk

memperoleh gambaran atau deskripsi secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena dari variable-variabel yang diteliti (Moh. Nazir, 2000: 63). Sedangkan penelitian verifikatif dilakukan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2009: 11). Pada umumnya variabel penelitian dibedakan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variable-variabel dalam penelitian ini adalah :

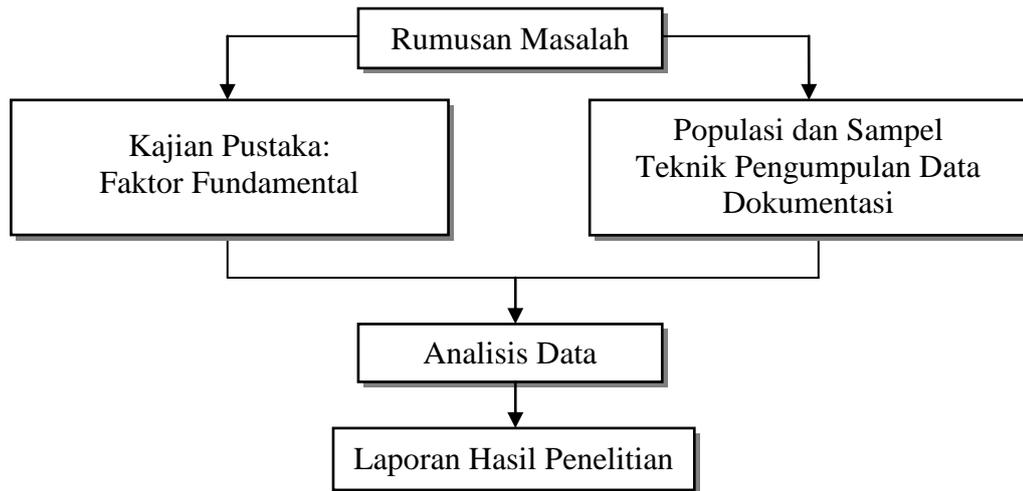
1. Variabel Independen atau Variabel Bebas, yaitu variable yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya Variabel Dependen (variable terikat). Dalam hal ini Pelatihan (X_1) dan Pemberian Insentif (X_2) pada CV. SAMUDRA MOTOR.
2. Variable Dependen atau Variabel terikat, yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variable bebas. Dalam hal ini Produktivitas Karyawan (Y) adalah merupakan variable dependen.



Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan rumusan masalah mengenai hubungan faktor fundamental dan risiko sistematis maka desain penelitian digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3.1.
Desain Penelitian**



3.3 Operasionalisasi Variable

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian. Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Variabel	Konsep	Indikator	Ukuran	Skala
Pelatihan (X1)	pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2006).	a. Program pelatihan b. Materi Program	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan yang pernah ada • Waktu pelatihan • Tingkat kebutuhan peserta pelatihan 	1-5

		<p>c. Evaluasi pelatihan</p> <p>d. Sarana pelatihan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relevansi materi dengan kebutuhan • Ukuran hasil pelatihan dan pengembangan • Uangsaku pelatihan • Sertifikasi • Fasilitas pelatihan 	
Insentif (X2)	Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan. (Jiwo Wangso dan Kartanto Broto Harsono 2003:101)	<p>a. Bonus</p> <p>b. Jaminan Sosial</p> <p>c. Pemberian Promosi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja • Absensi • Tunjangan kesehatan • Masa kerja • Jabatan 	1-5
Produktivitas (Y)	produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (<i>output</i>) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan (input)	<p>a. Keluaran Output / Biaya-biaya</p> <p>b. Masukan Input /Jumlah penjualan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah biaya operasional • Kualitas kerja • Kuantitas kerja • Waktu Kerja • Jumlah penjualan 	1-5

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha pengumpulan data-data yang diperlukan, penulis menggunakan metode dan teknik sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu metode pengumpulan data melalui riset perpustakaan yaitu dengan cara membaca buku, beberapa bahan seminar, bahan tertulis lainnya yang berhubungan dengan ruang lingkup permasalahan secara teoritis, sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai masalah tersebut dan bagaimana langkah-langkah untuk menyelesaikan serta mengatasi secara lebih baik.

2. Daftar Angket (*Questionare*)

Penulis memberikan daftar pertanyaan kepada yang berhubungan atau kepada para karyawan, dimaksudkan untuk mendapatkan keterangan yang lebih lengkap (komplek). Daftar pertanyaan yang diajukan juga sesuai dengan pokok permasalahan mengenai sejauh mana pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Produktivitas Karyawan CV. SAMUDRA MOTOR.

3.4.2 Sumber Data

Data Primer

Adalah cara peroleh data dengan melakukan riset lapangan, yaitu suatu cara untuk mendapatkan informasi melalui penyebaran Daftar Pertanyaan

(*Questionare*) dengan pelaksanaan atau pihak-pihak yang menangani secara langsung di perusahaan yang menjadi objek penelitian.

Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh melalui buku-buku bacaan dan literatur bahan-bahan kuliah serta dokumen-dokumen tertulis dari perusahaan yang berhubungan dengan skripsi ini agar diperoleh suatu gambaran yang jelas, metode yang digunakan adalah dari sumber lain yang dapat menunjang hasil penelitian.

3.5 Populasi, Sampel dan Metode Sampling.

Populasi adalah sekelompok individu-individu atau objek yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Populasi juga dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (*Sugiyono, 1999*).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada CV. SAMUDRA MOTOR Jumlah karyawan 52 orang.

Sampel penelitian berjumlah 31 orang. Metode sampling yang digunakan adalah sampling Metode Ad Hoc (Rule of Thumb) bahwa jumlah sample antara 30 sampai dengan 500).

Instrumentasi Variabel

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan instrument berupa kuesioner yang meliputi variabel (1) Pelatihan, (2) Pemberian Insentif, (3) Produktivitas Karyawan pada CV. SAMUDRA MOTOR

Instrument penelitian ini disusun dari indikator pelatihan, pemberian insentif dan produktivitas karyawan, yang disusun dalam bentuk pertanyaan dengan lima alternatif jawaban dengan teori skala likert. Setiap jawaban responden akan diberi skor dan jumlah skor menunjukkan tinggi rendahnya masing-masing variabel yang diukur.

Adapun skor yang diberikan pada setiap jawaban responden adalah sebagai berikut:

- | | | |
|----|--|-----|
| a. | Jawaban sangat puas diberi bobot | : 5 |
| b. | Jawaban puas diberi bobot | : 4 |
| c. | Jawaban cukup puas diberi bobot | : 3 |
| d. | Jawaban tidak puas diberi bobot | : 2 |
| e. | Jawaban sangat tidak puas diberi bobot | : 1 |

3.6 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

Metode Analisis

Untuk mengetahui hasil analisis dari pengaruh variable tersebut diatas maka dilakukan analisis data melalui pendekatan-pendekatan perhitungan analisis sebagai berikut :

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu dapat mengukur variabel yang akan diukur. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Besarnya tiap butir pernyataan dapat dilihat dari hasil analisis SPSS pada kolom *Corrected Items Total Correlation*. Kriteria uji validitas adalah 0.3. Jika korelasi lebih besar dari 0.3, maka pertanyaan yang di buat dikategorikan shahih/valid, Setiaji (2004: 59).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeted measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji

statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali,2005).

3.6.3 Analisa Regresi Ganda

Analisis ini merupakan untk mengetahui seberapa besar pengaruh kedua variable. Rumus Regresi Ganda :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Produktivitas

X = Pelatihan

X₂ = Insentif

a = Nilai konstan

b₁ = Koefisiensi Regresi variable pelatihan

b₂ = Koefisiensi Regresi variable Insentif

3.6.4 Koefisien Determinasi (penentu)

Yaitu untuk melihat besarnya pengaruh Insentif dan Pelatihan terhadap Produktivita CV. SAMUDRA MOTOR. Rumus Koefisien Determinasi dapat ditulis sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_1(\sum X_1Y) + b_2(\sum X_2Y)}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

R = koefisien penentu

B = koefisien regresi

Y = Produktivitas

X_1Y = korelasi antara X_1 dengan Y

X_2Y = korelasi antara X_2 dengan Y

3.6.5 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis digunakan dengan uji F dan uji t. Dimana t_{hitung} dapat dicari dengan rumus :

A. Uji t

$$T_{hitung} = x = \frac{R_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1+R_p^2}}$$

Keterangan :

t_h = nilai uji

R_p = korelasi persial

n = jumlah data

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$: maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$: maka H_0 diterima dan H_a ditolak

B. Uji F

$$f = \frac{R^2(n-k-1)}{K(-R^2)}$$

Keterangan :

F = Nilai uji statistic

R = koefisiensi korelasi

N = jumlah data

Menentukan kriteria pengujian :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$: maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$: maka H_0 diterima dan H_a ditolak

- H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama maupun parsial antara variable independen (variable bebas) terhadap variable dependen (variable terikat).
- H_a : Ada pengaruh yang signifikan secara bersama antara variable independen (variable bebas) terhadap variable dependen (variable terikat).

Pengujian Hipotesis 1.

Hipotesis yang diajukan:

Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.

Hipotesis statistik:

- H_{10} : tidak ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.

- H_{1a} : ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.

Kriteria Pengujian:

- Jika $t_{hitung} > t_{table}$ atau $Sig\ t < \alpha$ maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima.
- Jika $t_{hitung} < t_{table}$ atau $Sig\ t > \alpha$ maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak.

Pengujian Hipotesis 2.

Hipotesis yang diajukan:

Ada pengaruh yang signifikan antara pemberian insentif terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.

Hipotesis statistik:

- H_{20} : tidak ada pengaruh yang signifikan antara pemberian insentif terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.
- H_{2a} : ada pengaruh yang signifikan antara pemberian insentif terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.

Kriteria Pengujian:

- Jika $t_{hitung} > t_{table}$ atau $Sig\ t < \alpha$ maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima.
- Jika $t_{hitung} < t_{table}$ atau $Sig\ t > \alpha$ maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak.

Pengujian Hipotesis 3.

Hipotesis yang diajukan:

Ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pemberian insentif secara simultan (bersama) terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.

Hipotesis statistik:

- H_{30} : tidak ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pemberian insentif secara simultan (bersama) terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.
- H_{3a} : ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan dan pemberian insentif secara simultan (bersama) terhadap produktivitas karyawan divisi penjualan pada CV. SAMUDRA MOTOR.

Kriteria Pengujian:

- Jika $t_{hitung} > t_{table}$ atau $Sig\ t < \alpha$ maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima.
- Jika $t_{hitung} < t_{table}$ atau $Sig\ t > \alpha$ maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2002:90. *Sitem Pemberian Insentiv*
- Hasibuan (2000 ; 22) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Juju Yuniarso, 2009:159. *Pengelompokan yang mempengaruhi produktivitas*. Jakarta
- Kartanto Broto Harsono, 2003:01. *Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikana secara tidak tetap*.
- Mangkuprawira 2004, Simanjuntak 2005, Mathis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Moh. Nazir, 2000. *Metode Penelitian*. Cetakan pertama, Penerbit : Ghalia Indonesia.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, (2005) , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT . Granmedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, A. S., 2000. *Manajemen Personalialia*, PT Granmedia Widiasara Indonesia, Jakarta.
- Oddy Azhari Lubis (2010) “ *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PTPN III Kebun Bangun*.”
- Ridwan (2006), *Dimensi Pelatihan*.
- Setiadji, 2004. *Panduan Riset dengan Pendekatan Kwantatif*. Surakarta : SPSS Universitas Muhammadiyah.
- Siagian 2003, *Pelatihan*.
- Simamora, (2004 : 4) *Manajemen Sumber Daya manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko (2001 : 4) *Manajemen Sumber Daya Manusia Yogyakarta ; BPFE*.
- Winardi, 2001:373. *Dorongan untuk mencapai lebih banyak output*.