

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Produktivitas Kerja

Perusahaan memiliki tujuan dalam membangun usahanya, salah satu tujuan utama setiap perusahaan adalah untuk memiliki keuntungan yang sebesar-besarnya dengan biaya sekecil-kecilnya. Salah satu cara untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya adalah dengan meningkatkan kualitas kerja karyawan. Kualitas kerja karyawan merupakan faktor penting dalam produktivitas perusahaan yang nantinya akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Sedarmayanti, “produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia dalam meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.”<sup>1</sup> Sebab, semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan juga akan meningkat.

*International Labor Organization* (ILO) yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan mengungkapkan, “produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dengan jumlah setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung. Sumber tersebut dapat berupa tenaga kerja, tanah, bahan baku, dan bahan pembantu; mesin-mesin, dan alat-alat.”<sup>2</sup>

Pendapat diatas sejalan dengan pernyataan beberapa ahli antara lain:

Singodimedjo yang mengatakan bahwa, “produktivitas merupakan

---

<sup>1</sup> Mila, Badriyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), h. 182

<sup>2</sup> Indah, Puji Hartatik. *Buku Praktis Mengembangkan SDM* (Yogyakarta: Laksana, 2014), h. 208

perbandingan antara (*output*) dengan masukan (*input*).”<sup>3</sup> Selanjutnya Priyono Tjiptoherijanto dan Laila Nagib mengatakan, “produktivitas ialah rasio antara hasil (*output*) dengan masukan (*input*) pada ukuran waktu tertentu (jam, bulan, tahun) yang menunjukkan kualitas sama atau meningkat.”<sup>4</sup>

Pendapat yang sama juga dinyatakan oleh Manfred Bundschuh dan Carol Dekkers bahwa “*productivity is the ratio of the software development process output divided by the input resources (work effort hours or person month)*.”<sup>5</sup> Maksud dari pernyataan tersebut produktivitas adalah rasio *output* proses pengembangan perangkat lunak dibagi dengan sumber daya masukan (jam usaha kerja atau bulan orang). Pendapat lain juga dikemukakan oleh Stephan Garelli, “Produktivitas ialah keseluruhan barang yang diproduksi atau jasa yang dihasilkan dibagi dengan unit *input* berupa waktu, uang, bahan mentah, atau tenaga kerja yang digunakan.”<sup>6</sup> Selanjutnya menurut Danang Sunyoto “Produktivitas kerja merupakan ukuran yang menunjukkan perbandingan antara input dengan output yang dikeluarkan perusahaan, serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu.”<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Edy, Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), h. 101

<sup>4</sup> Priyono Tjiptoherijanto, dan Laila Nagib, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: diantara peluang dan tantangan* (Jakarta: LIPI,2008), h.103

<sup>5</sup> Manfred Bundschuh dan Carol Dekkers, *The IT Measurement Compendium* (Spinger Verlag Berlin Heiderberg, 2008), h.226

<sup>6</sup> Stephen Garelli, *Menjadi No.1 di Abad Ke-21* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), h. 4

<sup>7</sup> Danang, Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Buku Seru, 2013), h. 202-203

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan, produktivitas adalah perbandingan rasio antara keluaran/hasil (*output*) dengan masukan (*input*) yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Keluaran (*output*) diperoleh dari suatu proses kegiatan, yang dapat berupa produk atau jasa. Sedangkan *input* merupakan sumber-sumber utama berupa tenaga kerja, waktu, modal, bahan baku, dan energi.

Seperti yang sudah dijelaskan di awal, bahwa produktivitas sebuah perusahaan bergantung pada kualitas pekerjaannya. Apabila pekerja dapat menghasilkan produk atau jasa sesuai atau melebihi target, perusahaan akan mendapatkan keuntungan sesuai dengan yang ditargetkan. Kebutuhan seorang pekerja juga akan terpenuhi apabila produktivitas kerja yang dihasilkan sesuai atau melebihi target perusahaan. Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pekerja dalam mencapai hasil (*output*), oleh karena itu tingkat produktivitas setiap karyawan bisa berbeda.

Menurut Mathis dan Jackson “*productivity is a measure of the quantity and quality of work done, considering the cost of the resources used.*”<sup>8</sup> Pendapat ini didukung oleh Simamora yang mengatakan bahwa, “faktor-faktor yang menjadi pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu kerja”.<sup>9</sup> Selain itu Simamora juga

---

<sup>8</sup> Robert, L. Mathis, et.al., *Human Resource Mngagement: Essential Perspectives* (United Satates of America: Cengage Learning, 2016), h.4

<sup>9</sup> Indah, Puji Hartatik. *op.cit.*, h.215

menjelaskan bahwa ada lima hal yang dapat meningkatkan produktivitas kerja seseorang,<sup>10</sup> diantaranya sebagai berikut:

- 1) Tingkat Perolehan Hasil  
Produktivitas adalah kemampuan seseorang dalam menghasilkan barang atau jasa. Berdasarkan pernyataan tersebut, dengan adanya produktivitas kerja pekerja yang rendah, maka hasil produksi akan menurun, sehingga target produksi tidak tercapai.
- 2) Kualitas yang dihasilkan  
Dalam kegiatan menghasilkan produk, perusahaan berusaha agar produk tersebut mempunyai kualitas yang baik. Sebab apabila produk yang dihasilkan kurang baik, produktivitas karyawan pun akan menurun.
- 3) Waktu yang Dibutuhkan  
Kegiatan proses produksi memerlukan waktu yang cukup, dikarenakan apabila waktu yang diberikan untuk menghasilkan produk kurang, yang dihasilkan akan sedikit, sehingga target produksi tidak tercapai.

Hal ini didukung oleh Tjutju Yuniarsih yang menyatakan:

“Produktivitas kerja ialah kondisi untuk mengukur tingkat kemampuan dalam menghasilkan produk: individual, kelompok, dan organisasi, yang dapat diukur dari segi efektivitas dan efisiensi, yang difokuskan pada aspek-aspek: 1) hasil akhir (produk nyata) yang dicapai: kuantitas dan kualitasnya: 2) durasi atau lamanya waktu yang digunakan untuk mencapai nilai akhir; 3) penggunaan sumber daya secara optimal; 4) kemampuan beradaptasi dengan permintaan pasar atau pengguna.”<sup>11</sup>

Kuantitas kerja adalah suatu hasil yang diperoleh oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau telah ditetapkan perusahaan. Kualitas kerja adalah suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan; dalam hal ini merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan memperbandingkan standar yang telah

---

<sup>10</sup> Nidaul Izzah dan Ida Ardiani, *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Mechanical Division PT Mulia Makmur Elektrikatama*, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi., Vol.XIII, No.2, 2016, h. 168

<sup>11</sup> Tjutju, Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2009), h.181-182

ditetapkan oleh perusahaan. Sementara itu, ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada waktu yang sudah ditentukan. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi *output*.

Produktivitas kerja pekerja dapat diukur melalui pendekatan yang pada umumnya memperbandingkan antara *output* dan *input*. Husien Umar menuliskan pengukuran tersebut dalam bentuk persamaan sebagai berikut.<sup>12</sup>

$$\text{Indeks Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas menghasilkan } \textit{output}}{\text{Efisiensi menggunakan } \textit{input}}$$

Selain itu Simanjatak juga mengemukakan bahwa “produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya (*input*) yang digunakan per satuan waktu.”<sup>13</sup>

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa dengan melakukan pengukuran produktivitas kerja, perusahaan dapat mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan. Perusahaan akan dapat melihat seberapa efektif dan efisien para karyawannya dalam bekerja. Pengukuran produktivitas dapat dijadikan tolak ukur perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang sudah ditargetkan diawal.

Dengan demikian dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan

---

<sup>12</sup> Suparno, Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015), h.219

<sup>13</sup> Yihanna, Adisti Krisna Dwi Putri dan Sri Kusreni, *Analisis Pengaruh Tingkat Kesehatan, Tingkat Pendidikan, dan Upah Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia*, Jurnal Ilmu Ekonomi dan Pembangunan, Vol. 17 No. 2, 2017

menghasilkan *output* berupa barang/jasa dari berbagai sumber daya (*input*) yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Produktivitas kerja dapat diukur dengan perbandingan rasio antara keluaran/hasil (*output*) dengan masukan (*input*). Keluaran (*output*) diperoleh dari suatu proses kegiatan, yang dapat berupa produk. Sedangkan *input* merupakan sumber-sumber utama berupa tenaga kerja dan waktu.

## 2. Pelatihan

Pelatihan merupakan tanggung jawab sebuah perusahaan untuk mengembangkan karyawannya. Seringkali karyawan yang baru masuk belum memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Akan tetapi, tidak hanya karyawan baru yang memerlukan pelatihan, karyawan lama juga perlu diberikan pelatihan untuk menyesuaikan tuntutan perubahan pekerjaan yang menyesuaikan dengan teknologi yang terus berkembang. Pelatihan yang ditujukan untuk karyawan lama juga merupakan suatu upaya perusahaan mengurangi kejenuhan dalam bekerja. “Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu organisasi.”<sup>14</sup>

Apabila perusahaan tidak melakukan pelatihan karyawan maka akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan pasti

---

<sup>14</sup> Oemar, Hamalik, *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h.10

menginginkan karyawan yang kompeten dalam mengerjakan pekerjaannya. Karyawan yang kompeten dapat dibentuk dari pelatihan yang secara terus-menerus mengikuti perkembangan jaman. Pelatihan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendukung karyawan menjadi pekerja yang terampil dan kompeten. Dengan adanya pelatihan karyawan akan memiliki tambahan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diterapkan ketika mengerjakan tugasnya. Maka dari itu pelatihan merupakan komponen penting yang dapat meningkatkan kemajuan sebuah perusahaan.

Menurut Syafri Mankunegara “pelatihan merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap sehingga karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.”<sup>15</sup> Selanjutnya *Manpower Services Commission* mengatakan bahwa “pelatihan merupakan proses sistematis untuk memperbaiki sikap, pengetahuan, dan perilaku melalui pengalaman pembelajaran untuk mencapai kinerja efektif dalam suatu aktivitas.”<sup>16</sup> Didukung pula pendapat tersebut oleh Caple yang mengatakan bahwa “pelatihan merupakan upaya yang tersusun dan terencana untuk memodifikasi atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap

---

<sup>15</sup> Syafri, Mankunegara, *Bisnis, Manajemen dan Sumber Daya Manusia* (Bogor, IPB Press, 2009), h. 149

<sup>16</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009), h. 229

melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.”<sup>17</sup>

Pelatihan pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Sesuai dengan pendapat Tjutju Yunarsih bahwa “pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.”<sup>18</sup> Didukung pula oleh Ambar dan Rosidah yang menyatakan bahwa “pelatihan merupakan proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan yang berguna untuk meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.”<sup>19</sup> Hal ini sesuai dengan pernyataan Veithzal Rivai yang mengatakan bahwa:

“Pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai guna mencapai tujuan organisasi. Perubahan tingkah laku yang dimaksud adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, serta perubahan sikap dan perilaku. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.”<sup>20</sup>

Selain itu, Noe menyebutkan “*training refers to a planned effort by a company to facilitate the learning of jobrelated knowledge, skill and*

---

<sup>17</sup> Donni, Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 175

<sup>18</sup> Tjutju, Yuniarsih dan Suwatno, *op.cit.*, h. 134

<sup>19</sup> Ambar, Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), h.175

<sup>20</sup> Veithzal, Rivai dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2010), h. 212

*behavior by employees.*”<sup>21</sup> Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang dapat menambah pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Lebih lanjut Nitisemito mengatakan bahwa “pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.”<sup>22</sup>

Dari penjabaran beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan pelatihan merupakan suatu kegiatan yang sistematis yang dapat menambah pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Melalui pelatihan diharapkan karyawan dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, keterampilan dan sikap sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tugas jabatan dalam perusahaan.

Kegiatan pelatihan dilakukan perusahaan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapainya. Menurut Sutrisno ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pelatihan, antara lain:

1. Meningkatkan mutu kerja
2. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
3. Meningkatkan moral kerja
4. Menjaga kesehatan dan keselamatan
5. Menunjang pertumbuhan pribadi<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016) h. 126

<sup>22</sup> Decky, Dermawan dan Deasy Aseanty, *Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kinerja karyawan di Hotel Amaris Jakarta*, *Jurnal Manajemen*, 2015, h. 654

<sup>23</sup> Edy, Sutrisno, *op.cit.*, h. 69

Dengan adanya pelatihan perusahaan dapat mencapai salah satu tujuan organisasinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robert L. Mathis yang mengatakan bahwa “pelatihan adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.”<sup>24</sup> Apabila sebagian besar karyawan mengikuti dengan baik program pelatihan, maka diharapkan produktivitas perusahaan akan meningkat. Pelatihan akan membuat karyawan bekerja lebih efektif dan efisien, disebabkan mereka telah menerima pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat diaplikasikan dalam pengerjaan tugas. Menurut Gomez, “pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.”<sup>25</sup> Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Sunato dan Sahedhy bahwa terdapat beberapa tujuan dari diadakannya pelatihan, diantaranya:

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan
3. Mengurangi waktu belajar
4. Memecahkan masalah operasional
5. Promosi karyawan
6. Orientasi karyawan terhadap organisasi
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.<sup>26</sup>

Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan karyawannya. Selain itu perusahaan dapat menyelesaikan masalah operasional ataupun meningkatkan ketepatan

---

<sup>24</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 301

<sup>25</sup> Faustino, Cardoso Gomez, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: ANDI, 2009), h.197

<sup>26</sup> Danang, Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, PT Buku Seru, 2013), h. 140

perencanaan sumber daya manusianya. Pelatihan yang diadakan perusahaan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuannya. Maka dari itu, perusahaan harus menentukan desain pelatihan yang tepat sehingga nantinya dapat sesuai dengan tujuan awal dibuatnya program pelatihan. Menurut Yani berikut merupakan langkah-langkah perencanaan kegiatan pelatihan:

1. Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan
2. Menetapkan metode yang paling tepat
3. Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya
4. Memilih dari beraneka ragam media
5. Menetapkan isi
6. Mengidentifikasi alat-alat evaluasi
7. Menyusun urutan-urutan pelatihan<sup>27</sup>

Menurut Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson proses pelatihan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan, yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apa saja yang diperlukan dalam pelatihan. Adapun yang perlu dilakukan adalah analisis organisasi, analisis individu, analisis tugas.
2. Memastikan kesiapan organisasi terhadap pelatihan. Sasaran yang diinginkan adalah sikap, motivasi, serta keterampilan-keterampilan dasar.
3. Mengkondisikan lingkungan pembelajaran. Sasaran yang diinginkan adalah identifikasi tujuan pembelajaran, materi yang penuh arti, praktik, serta umpan balik.

---

<sup>27</sup> M, Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h. 93

4. Memilih metode penilaian. Adapun metode yang dapat digunakan antara lain; metode presentasi, metode pengamatan praktis, metode kelompok.
5. Mengevaluasi program-program pelatihan. Sasaran yang diinginkan antara lain identifikasi hasil pelatihan, perancangan evaluasi, dan analisis biaya manfaat.<sup>28</sup>

Diawali dengan menentukan kebutuhan pelatihan, kemudian ditentukan desain program pelatihan dan yang terakhir mengadakan evaluasi merupakan tahapan dalam perencanaan pelatihan. Setelah melakukan perencanaan, perusahaan dapat memilih metode yang tepat dalam pelatihan. Metode pelatihan merupakan hal yang perlu dijadikan perhatian utama, karena keberhasilan program pelatihan dipengaruhi oleh metode apa yang digunakan dalam pelatihan. Menurut Eko Widodo berikut merupakan jenis-jenis metode pelatihan:

1. *On the job training*, pada metode ini karyawan belajar sambil bekerja, atau dengan memperhatikan orang lain terlebih dahulu kemudian menirunya, dimana semua ini dilakukan di tempat kerja.
2. Magang, karyawan baru untuk suatu waktu tertentu bekerja didampingi oleh seorang ahli yang berpengalaman untuk mendapatkan keterampilan dan mengenal prosedur yang benar.

---

<sup>28</sup> Lijan, Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h.182

3. *Off the job training*, pelatihan internal dan eksternal untuk mengembangkan berbagai macam keterampilan dan meningkatkan kemampuan karyawan yang dilakukan di luar tempat kerja.
4. *Vestibule training*, program pelatihan dilakukan di sekolah, tetapi karyawan diberikan instruksi dan perlengkapan yang mirip dengan yang dilakukan ditempat kerjanya.
5. Simulasi kerja, program pelatihan yang dilakukan menggunakan peralatan dan penugasan yang mirip dengan peralatan dan kondisi yang sesungguhnya yang biasa mereka hadapi di pekerjaannya, sehingga karyawan dapat mempelajari keterampilannya sebelum ia melakukan pekerjaan yang sesungguhnya.<sup>29</sup>

Adapun hal berikutnya yang penting untuk dilakukan adalah evaluasi pelatihan, disebabkan perusahaan perlu melihat hasil yang dicapai karyawannya ketika sudah mengikuti pelatihan. Evaluasi merupakan tindak lanjut perusahaan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan. Kriteria yang efektif untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah berfokus pada *outcome*-nya (hasil akhir). Menurut Suparno Eko Widodo dalam proses evaluasi terdapat empat kategori dasar dari hasil pelatihan:

1. Reaksi
2. Pembelajaran
3. Perilaku
4. Hasil<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Suparno, Eko Widodo, *op.cit.*, h. 99-104

<sup>30</sup> Suparno, Eko Widodo, *Manajemen Pelatihan* (Jakarta: Jaya Media, 2017), h. 277

Fase evaluasi merupakan proses menilai kegiatan pelatihan yang sudah dilaksanakan. Adapun aspek yang di evaluasi dalam pelaksanaan pelatihan adalah reaksi peserta pelatihan, pengetahuan yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan, perubahan perilaku setelah pelatihan, dan hasil akhir pelatihan seorang individu ataupun perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Gomez yang mendefinisikan bahwa efektivitas pelatihan dapat diukur dari empat komponen berikut ini:

1. Reaksi, mengukur reaksi dari opini para peserta mengenai program pelatihan.
2. Pembelajaran, mengukur seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.
3. Perilaku, mengukur perilaku dan performansi para peserta.
4. Hasil, menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.
5. Biaya, dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan.<sup>31</sup>

Dengan memperhatikan hasil (*outcome*) dari program pelatihan, perusahaan dapat mengukur pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan setelah mengikuti pelatihan. Dengan diadakannya pelatihan perusahaan akan berhasil meningkatkan tingkat produktivitas kerja, dapat mengurangi keinginan karyawan untuk pindah dan mengurangi biaya. Maksud dari mengurangi biaya disini adalah perusahaan tidak perlu merekrut atau menyewa tenaga ahli untuk mengoperasikan mesin baru, dengan pelatihan karyawan lama dapat belajar sehingga mendapatkan keterampilan baru. Hal ini pastinya dapat meningkatkan komitmen

---

<sup>31</sup> Faustino, Cardoso Gomez, *op.cit.*, h. 209

karyawan terhadap perusahaan. Dalam hal ini karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya lebih baik lagi.

Dengan demikian pelatihan merupakan kegiatan yang secara sistematis dilakukan perusahaan untuk meningkatkan dan memperbaiki performansi pekerjaan karyawan yang pada akhirnya akan menambah pengetahuan, keterampilan, dan merubah perilaku karyawan.

### 3. **Kompensasi**

Persaingan yang terjadi antar perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas sekarang ini sangat tinggi. Faktor utama dari masalah ini adalah karena sumber daya manusia yang berkualitas tinggi sangat sedikit dan terbatas. Salah satu cara perusahaan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan kualitas sumber daya manusia-nya. Kompensasi merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan yang dapat mempengaruhi posisi persaingan, proses rekrutmen dan tingkat perputaran karyawan.

Bagi karyawan kompensasi merupakan imbalan atas tenaga, pikiran dan waktunya dalam mengerjakan tugasnya sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kompensasi, karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik maupun psikis. Kebutuhan fisik dapat berupa kebutuhan sandang, pangan dan papan, sedangkan kebutuhan psikis merupakan

kebutuhan aktualisasi dalam dirinya. Kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan harapan dari para karyawan sehingga tercipta stabilitas yang baik bagi perusahaan dan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Ardana “Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.”<sup>32</sup> Selanjutnya Andrew F. Sikula mengatakan bahwa “*a compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense.*”<sup>33</sup> Apabila diterjemahkan kompensasi menurut Andrew F. Sikula adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa yang sebanding. Pendapat ini juga sejalan dengan William B. Werther dan Keith Davis yang menyatakan bahwa “kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan.”<sup>34</sup>

Menurut Sastrohadiwiryo,

“Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.”<sup>35</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang sebanding atas jasa yang dilakukan oleh seorang pekerja. Kompensasi diberikan sebagai balasan dari pekerjaan yang telah diselesaikan.

Kompensasi itu sendiri menurut Hasibuan ialah “pendapatan yang

---

<sup>32</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 153

<sup>33</sup> Ayon, Triyono, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Suka Buku, 2012), h. 110

<sup>34</sup> Suwatno dan Donni Juni, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 220

<sup>35</sup> Tjutju, Yuniarsih dan Suwatno, *op.cit.*, h.125

berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang didapat karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.”<sup>36</sup>

Pendapat ini sesuai dengan pendapat Martoyo yang mengatakan bahwa “kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employee, baik yang langsung berupa uang (*finansial*) maupun yang tidak langsung (*nonfinansial*).”<sup>37</sup> Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Hani Handoko yang menyatakan “kompensasi adalah segala sesuatu baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.”<sup>38</sup> Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Wibowo yang menjelaskan bahwa “kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung berupa upah dan gaji (*pay for performance*) dan kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan.”<sup>39</sup>

Kompensasi langsung menurut Umar adalah “segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji/upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh perusahaan.”<sup>40</sup> Pendapat ini juga sejalan dengan Nawawi yang menyatakan “kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji

---

<sup>36</sup> Malayu, Hasibuan *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), h. 118

<sup>37</sup> Lijan, Poltak Sinambela, *op.cit.*, h. 218

<sup>38</sup> T, Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2011), h.208

<sup>39</sup> Akhmad, Subekhi dan Moh. Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, (Jakarta: Prestasi Pusaka, 2009), h. 190

<sup>40</sup> Mila, Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), h. 164

atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.”<sup>41</sup> Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan pelayanan dan keuntungan lain yang diberikan perusahaan. Kasmir memaparkan bahwa “komponen penerimaan pendapatan seseorang atau penggajian dalam satu bulan antara lain: gaji, konsumsi/makan, transportasi, perumahan, kesehatan, bonus, insentif, tunjangan jabatan, tunjangan kelangkaan, dan tunjangan lainnya.”<sup>42</sup>

Menurut Suwatno dan Donni,

Kompensasi langsung perusahaan berupa gaji dan upah, sedangkan kompensasi pelengkap antara lain:

1. jaminan sosial, pengobatan, pension, jaminan hari tua;
2. jasa-jasa kepegawaian: perumahan, fasilitas kesehatan, fasilitas antar jemput, fasilitas makan siang, kafetaria, fasilitas pembelian, fasilitas Pendidikan, penasihat keuangan, pemberian kredit, program rekreasi;
3. asuransi tenaga kerja.<sup>43</sup>

Dessler menilai bahwa kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

- a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi.
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi
- c. Ganjaran nonfinansial (*non finansial rewards*), seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergensi.<sup>44</sup>

Rencana sistem pengupahan harus mampu mewujudkan usaha dalam menarik, mempertahankan dan memotivasi para pekerja. Dengan kata lain

---

<sup>41</sup> Tjutju, Yuniarsih dan Suwatno, *op.cit.*, h. 130

<sup>42</sup> Kasmir, *op.cit.*, h.245-248

<sup>43</sup> Suwatno dan Donni Juni, *op.cit.*, h. 222

<sup>44</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management* (Boston: Pearson Education, 2015), h. 40

pengubahan harus menciptakan keseimbangan, yang berarti diwujudkan sebagai cara optimal dalam mengkombinasikan antara kompensasi langsung dengan ganjaran *finansial* dan *non finansial* lainnya. Oleh karena itu pengubahan harus dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berikut merupakan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam merancang kompensasi menurut Hadari Nawawi, diantaranya:

- a. Tingkat kecukupannya sebagai ganjaran dalam memenuhi kebutuhan dasar (minimum)
- b. Bersifat wajar/adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal perusahaan) maupun kemampuan organisasi (internal perusahaan).
- c. Memperhatikan perbedaan untuk setiap pekerja/anggota organisasi berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi/jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggung jawab dalam keikutsertaan dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan.<sup>45</sup>

Ukuran nilai pekerjaan seorang karyawan dilihat dari seberapa besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepadanya. Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, malinkan penting bagi organisasi itu sendiri. Hal ini disebabkan sistem pemberian kompensasi merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Sesuai dengan pendapat Notoadmodjo mengenai tujuan dari kompensasi yaitu “menghargai prestasi kerja, menjamin keadilan,

---

<sup>45</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2016), h. 321

pertahankan karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya, memenuhi pertauran-peraturan.”<sup>46</sup>

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bergantung pada orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Bila organisasi tidak memperhatikan karyawannya dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak mustahil organisasi tersebut lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga kerja baru, atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pemberian balas jasa oleh sebuah organisasi secara adil dan layak sesuai dengan tenaga dan pikiran yang sudah dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompensasi dibagi dua macam, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan gaji atau upah, yang dibayar secara berkala berdasarkan tenggang waktu. Sedangkan Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan di luar upah tetap, berupa tunjangan, asuransi, bantuan biaya transportasi dan makan.

---

<sup>46</sup> Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Karya Adhika Utama, 2002), h. 414

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Berikut ini merupakan penjabaran beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembuktian bahwa ada pengaruh antara pelatihan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja.

### **1. Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi pada BJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Syariah Serang). Joko Tri Widiyanto. Jurnal Ilmiah Revenue, Vol 2 No. 2, Juni 2016. ISSN: 2442-8493**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui masalah yang terjadi pada pegawai BJB Bumiputera. Masalah yang diteliti dalam penelitian tersebut adalah kurang efektifnya pelatihan yang diadakan oleh BJB Bumiputera. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai pada BJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Syariah Serang.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu metode yang berusaha mengumpulkan, menyajikan serta menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas pada objek yang diteliti dan suatu metode yang bertujuan meneliti hubungan atau pengaruh yang ada antara dua variabel atau lebih. Adapun teknik pengumpulan data penelitian yang dipergunakan adalah dari kuesioner atau angket yang disebarkan pada responden sebanyak 50 orang pegawai. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Sederhana dan Koefisien Determinasi.

Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS v.15 diketahui hasil uji regresi sederhana terdapat pengaruh positif antara pelatihan dengan produktivitas kerja. Sedangkan hasil uji koefisien determinasi terdapat pengaruh antara pelatihan dengan produktivitas kerja, dengan dibuktikan Tabel Model *Summary* diketahui bahwa besarnya pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja sebesar 24.9% sedangkan sisanya 75.1% ditentukan oleh variabel lain diluar pelatihan.

**2. Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Primatexto Indonesia. M. Riksa Aditya dan Edy Rahardja. Jurnal Manajemen, Volume 4, Nomor 2, Tahun 2015. ISSN: 2337-3792**

Penelitian ini dilakukan karena terdapat penurunan produktivitas kerja pada PT. Primatexto Indonesia yang disebabkan oleh pelatihan yang tidak mencapai sasaran dan lingkungan kerja yang kurang kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian korelasional. Subjek penelitian adalah karyawan PT Primatexco Indonesia. Teknik sampel yang digunakan adalah acak sederhana, dimana dilakukan pada 76 karyawan pada unit produksi PT. Primatexco Indonesia. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data. Metode

penganalisaan data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik regresi linear berganda pada SPSS. Hasil dari analisis data menggunakan regresi linear berganda menunjukkan bahwa pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

**3. Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada *Mechanical Division* PT Mulia Makmur Elektrikatama. Nidaul Izzah dan Ida Ardiani. Jurnal Ilmu Administrasi. Volume XIII, No.02, Tahun 2016. ISSN: 1411-0830.**

Penelitian ini dilakukan karena adanya penurunan produktivitas kerja karyawan PT Mulia Makmur Elektrikatama. Setelah diteliti ditemukan penyebab utama dari penurunan produktivitas kerja antara lain: kompensasi yang tidak sesuai dan rendahnya sikap disiplin. Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk mengetahui hubungan antara kompensasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Subjek penelitian adalah karyawan pada *mechanical division* PT Mulia Makmur Elektrikatama Cikarang Bekasi. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara *random sampling*. Sedangkan teknik analisis data yang dipergunakan adalah regresi berganda.

Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi dan disiplin kerja terhadap variabel produktivitas kerja pada mechanical division PT Mulia Makmur Elektrikatama. Sedangkan besarnya pengaruh tersebut adalah 66,13%.

**4. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Adira Multi Finance Masamba Kabupaten Lawu Utara. Muhammad Ikbal dan Fitriani Dewi Juradi. Jurnal Equilibrium. 2014. ISSN: 2089-2152.**

Penelitian ini dilakukan karena terjadi penurunan produktivitas kerja pada karyawan PT Adira Multi Finance yang disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja akibat pekerjaan yang monoton, serta pemberian kompensasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Adira Multi Finance. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* dengan metode survey sebagai teknik pengambilan data.

Dalam penelitian ini terdapat 14 orang karyawan sebagai populasi serta sebagai sampel. Analisis deskriptif dan regresi linier berganda merupakan metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini. Secara simultan variabel kompensasi dan kepuasan kerja, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas kerja sebesar 73,8%.

**5. Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Nobi Putra Angkasa. Slamet Sutrisno. Jurnal Manajemen Bisnis. 2015. ISSN: 2338-4794.**

Penelitian ini dilakukan karena terjadi penurunan produktivitas kerja akibat program pelatihan yang tidak mengikuti perkembangan zaman. Selain itu, kurang diberikannya bonus atau penghargaan yang seharusnya didapatkan karyawan menyebabkan produktivitas kerja PT Nobi Putra Angkasa menurun.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *expalanatory* dengan populasi sebanyak 425 karyawan. Data diolah dengan program SPSS Ver. 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Dengan perolehan *R-Square* sebesar 80,4%

**C. Kerangka Teoretik**

Secara substansial karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting bagi peningkatan produktivitas. Oleh karena itu bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan, namun tidak di dukung oleh pengetahuan dan keterampilan karyawan, lambat laun perusahaan akan mengalami penurunan produktivitas. Ditambah lagi dengan persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan saling berlomba untuk menjadi yang terbaik. Baik dari segi produk/jasa yang

dihasilkan maupun sumber daya manusia yang dipunya. Perusahaan saling berlomba untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dengan cara menawarkan program pelatihan maupun program jaminan hari tua.

Terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, diantaranya melalui program pelatihan dan kompensasi. Produktivitas merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan (barang/jasa) dan efektifitas pencapaian sasaran. Agar dapat menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas, tepat waktu dan sesuai dengan target maka diperlukan sumber daya manusia yang handal dalam penngelolaannya. Maka dari itu seorang karyawan memerlukan suatu pengembangan dan pelatihan sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara efektif. Menurut Hariandja “memperbaiki produktivitas organisasi merupakan salah satu alasan pentingnya diadakannya pelatihan”.<sup>47</sup> Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Ria Mentari Muslim, dkk yang menyatakan bahwa “pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.”<sup>48</sup>

Sunyoto mengatakan bahwa “pelatihan tenaga kerja bagi suatu organisasi atau perusahaan merupakan aktivitas yang cukup penting dilakukan, dimana hal ini akan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja tenaga kerja tersebut”.<sup>49</sup>

Menurut Gomez “pelatihan sering dianggap aktivitas yang paling dapat dilihat dan yang paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para majikan menyokong pelatihan karena melalui pelatihan para pegawai akan menjadi terampil dan karenanya lebih produktif”.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Donni, Juni Priansa, *op.cit.*, h.178

<sup>48</sup> Ria, Mentari Muslimin, dkk: *Analisis Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT Pos dan Giro Manado, Jurnal EMBA*, Vol.4. No.2, 2016, h. 187-198

<sup>49</sup> Danang, Sunyoto, *op.cit.*, h.137

<sup>50</sup> Faustino, Cardoso Gomez, *op.cit.*, h. 198

Cara selanjutnya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja adalah pemberian kompensasi yang sesuai. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Bagi karyawan kompensasi dipandang sebagai alat untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya secara ekonomis. Pada umumnya kompensasi diberikan untuk menarik karyawan yang memiliki kecakapan ke dalam organisasi. Apabila karyawan memperoleh kompensasi tidak sesuai dengan kebutuhan mereka, maka dengan mudah mereka akan berpindah ke organisasi lain. Dengan adanya kompensasi yang layak karyawan akan bekerja lebih maksimal, sehingga produktivitas meningkat yang akan menguntungkan bagi perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Hasibuan bahwa “salah satu faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah produktivitas kerja. Apabila produktivitas kerja karyawan baik maka kompensasi akan semakin besar, begitu juga sebaliknya.”<sup>51</sup> Kemudian Kaswan menjelaskan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kompensasi salah satunya adalah produktivitas. Perusahaan tidak akan memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan pada organisasi itu.”<sup>52</sup> Tjutu Yuniarsih pun mempertegas pendapat sebelumnya dengan menyatakan bahwa “kompensasi berfungsi sebagai faktor untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.”<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Lijan, Poltak Sinambela, *op.cit.*, h. 234

<sup>52</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM* (Bandung: Alfabeta, 2011), h.144

<sup>53</sup> Tjutu Yuniarsih, *op.cit.*, h.127

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Ike Kusdyah berpendapat bahwa “apabila karyawan memandang bahwa kompensasi yang didapat tidak memadai maka produktivitas, prestasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan akan turun.”<sup>54</sup> Dalam penelitian yang dilakukan Zuchri Abdussamad dinyatakan bahwa “Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.”<sup>55</sup> Karyawan yang mendapatkan kompensasi secara tidak adil maka mereka akan cenderung kurang semangat dalam mengerjakan tugasnya.

Dengan pelatihan dan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan para karyawan, diharapkan produktivitas perusahaan dalam menghasilkan barang/jasa akan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal tersebut didukung oleh Sedarmayanti yang berpendapat bahwa:

Banyak aktivitas yang dilakukan dalam sistem sumber daya manusia dirancang untuk mempengaruhi produktivitas individual atau organisasional. Penggajian, system penilaian, pelatihab, seleksi, desai pekerjaan, dan kompensasi adalah aktivitas sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan produktivitas.<sup>56</sup>

Dikutip dari hasil penelitian Slamet Sutrisno dalam Jurnal Manajemen Bisnis yang menyatakan bahwa:

Pelatihan dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini terbukti pada hasil *R-Square* sebesar 0.804. Dengan arti bahwa pelatihan dan kompensasi secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap produktivitas sebesar 80.4% dan sisanya 19.6% oleh faktor lain.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Ike, Kusdyah R, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV Andi Ofset, 2008), h.143

<sup>55</sup> Zuchri Abdussamad: *Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya Gorontalo*, Jurnal Manajemen, Vol.XVIII No.3, 2014, h.465

<sup>56</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2010), h.31

<sup>57</sup> Slamet, Sutrisno: *Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Nobi Putra Angkasa*, Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana, Vol. 3, No.3, 2015

Dari penjelasan beberapa ahli dan hasil penelitian dapat dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada sebuah perusahaan. Dengan terlaksananya program pelatihan dengan baik dan pemberian kompensasi yang sesuai maka produktivitas kerja sebuah perusahaan akan meningkat.

#### **D. Perumusan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teoretik diatas maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Semakin baik pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, maka produktivitas kerja akan meningkat.
2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Semakin baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka produktivitas kerja akan semakin meningkat.
3. Terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi pelatihan dan kompensasi yang diberikan, maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan.