

# DAMPAK PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BRI CABANG MAKASSAR

Zainal Abidin\*)

*Abstract : This study aims to determine the extent of the implications for education and training can improve employee productivity/labor BRI Bank Branch in Makassar. The methodology used in this research is descriptive - qualitative approach , however, to explain the variables used samples analyzed quantitative case . The results showed bahwa Pendidikan and exercise has a positive impact in improving the productivity of bank employees . Employees who do not participate in education and training Bank held only produce half of the supposed productivity. If time can be shortened training education , the cost savings become larger and higher employee productivit . The benefits of education and training for an employee must be on the look significantly. In this case , the size of the benefit is " increased productivity " and or achievement (performance) is accomplished by those employees.*

*Keywords : Education, Training, Productivity*

## PENDAHULUAN

Melihat perkembangan dunia bisnis perbankan dewasa ini yang semakin maju, penuh tantangan dan semakin kompetitif sebagai dampak dari suasana “*environment*” baru yang ditiupkan oleh pemerintah sejak deregulasi perbankan beberapa tahun yang lalu, seharusnya merupakan pendorong bagi bank-bank untuk menata sebaik-baiknya seluruh sumberdaya manusianya agar dapat bekerja lebih produktif, efisien dan efektif, sehingga mereka tetap mampu untuk *survive* dan unggul dalam persaingan.

Suatu cara penting bagi bank untuk menghadapi keadaan tersebut adalah pembinaan staf/karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang terencana bagi para karyawan tersebut. Lebih dari itu, manajemen bank memang seharusnya mempunyai tanggung jawab penuh untuk memberikan kesempatan-kesempatan pendidikan dan latihan bagi para karyawannya baik untuk karyawan baru dan maupun untuk para karyawan lama, agar mereka dapat mencapai potensinya secara penuh. Karena

semakin kompleks organisasi semakin membutuhkan peningkatan sumberdaya manusia baik dari segi kuantitas maupun segi kuantitasnya.

Dua alasan penting bagi bank yang menjadi penyebab tanggung jawab terselenggaranya pendidikan dan latihan bagi karyawannya. Pertama, untuk meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja karyawan. Hal ini akan menguntungkan karyawan, manajer cabang, dan juga bank. Rangkaian peristiwa ini membuat pembinaan staf/karyawan melalui pendidikan dan latihan merupakan investasi yang sangat berharga. Kedua, untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi tugas-tugas yang akan datang dalam organisasi/bank.

Pendidikan dan latihan dapat menjamin bahwa para karyawan memperoleh bekal untuk maju ke arah posisi yang dipersiapkan. Bank dengan demikian dapat memenuhi kebutuhan akan pengangkatan baru dari dalam struktur susunan dalam stafnya sendiri. Para karyawan memperoleh keuntungan melalui kemampuannya mencapai promosi, gaji yang lebih baik, penambahan kepercayaan atas

kemampuannya, serta kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaannya. Bank akan memperoleh stabilitas tenaga kerja yang lebih baik, tambahan kesetiaan staf melalui pendidikan terhadap tanggung jawab pembinaan staf melalui pendidikan dan latihan bagi para karyawannya. Tanpa upaya tersebut suatu bank pada situasi dewasa ini, dapat tertinggal dalam persaingan yang semakin tajam.

### **Perumusan Masalah**

Permasalahan yang hendak dikaji dalam penelitian ini adalah: Sejauh mana dampak pendidikan dan latihan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan bank?

### **Metodologi**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Cabang PT Bank BRI Makassar, waktu penelitian bulan Oktober sampai Desember 2012. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif–kualitatif, namun untuk menjelaskan variabel yang dianalisis digunakan sampel kasus yang bersifat kuantitatif.

## **KERANGKA TEORI**

### **Pendidikan dan Latihan**

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor yang memegang peran penting dalam upaya pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan bagi pegawai/karyawan tidak saja akan menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian, meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja.

Istilah *pengembangan, pendidikan*, dan *latihan* merupakan istilah-istilah yang mengandung maksud yang hampir sama dalam pelaksanaan fungsi-fungsinya. Dalam banyak literatur, istilah pengembangan, pendidikan dan latihan sering pengertiannya tidak dipisahkan secara tegas. Dalam praktek

yang umum berlaku di kalangan industri, kebanyakan istilah pengembangan disinonimkan dengan istilah pendidikan. Sedangkan istilah pendidikan dan latihan, juga di dalam pelaksanaannya sulit diadakan batas perbedaan. Dalam hubungan ini, Flippo (dalam Hardoyo, 2010) mengemukakan bahwa antara pendidikan dan latihan dapat dikatakan suatu *continuum* yang bergeser dari sesuatu yang bersifat umum sampai pada sesuatu yang bersifat khusus. Misalnya *latar belakang secara umum* agar dapat diperoleh pengertian dengan tepat sampai pada suatu *kecakapan khusus*. Oleh karena adanya pengertian-pengertian yang hampir sama dari istilah-istilah tersebut, maka kebanyakan para pakar manajemen memberikan batasan pengertiannya secara sendiri-sendiri.

Untuk lebih memperjelas pengertian pendidikan (pengembangan) dan latihan, berikut akan dikemukakan beberapa pendapat dari para pakar manajemen personalia.

Otto dan Glaser (dalam Ranupandojo dan Husnan, 2011) mengemukakan bahwa untuk istilah *training* (latihan) digunakan bagi usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan/pegawai, sehingga di dalamnya sudah menyangkut pengertian *education* (pendidikan), sedangkan Flippo (dalam Ranupandojo dan Husnan, 2011) untuk maksud yang sama memakai istilah *pengembangan (development)*. Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh Nitisemito (2007).

Lynton dan Pareek (2004) mendefinisikan latihan (*training*) yang sejalan dengan pendapat tersebut di atas, sebagai berikut: Latihan (*training*) merupakan suatu upaya sistematis untuk mengembangkan sumber daya manusia – perseorangan, kelompok, dan juga kemampuan keorganisasian yang diperlukan untuk mengurus tugas dan

keadaan sekarang, juga untuk memasuki masa depan, dan menanggulangi persoalan serta masalah yang timbul dalam kedua-duanya.

Latihan yang mempunyai pengertian yang sama dengan pendidikan sebagai suatu proses belajar – mengajar, dikemukakan pula oleh Van Dersal (2006): Latihan (*training*) adalah merupakan proses mengajar dan memberitahukan atau mendidik orang (1) sehingga dapat menjadi cakap dalam mengerjakan pekerjaannya, dan (2) dapat menjadi cakap kalau bekerja di dalam kedudukan yang sulit dan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar. Latihan harus mempunyai dua proses. Seseorang harus mengajar dan seorang lagi harus belajar. Jadi jelas problema latihan itu adalah merupakan problema belajar atau problema pendidikan yang sudah berabad-abad lamanya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa latihan (*training*) yang mempunyai pengertian atau maksud yang sama dengan pendidikan atau pengembangan, merupakan pengertian atau definisi latihan dalam artian yang luas. Memang, sebagaimana yang diungkapkan oleh Flippo yang telah dikemukakan di depan, bahwa antara pendidikan dan latihan hanya merupakan suatu *continuum* yang bergeser dari sesuatu yang bersifat umum sampai pada sesuatu yang bersifat khusus.

Dalam pengertiannya yang sempit, pendidikan dan latihan sebenarnya mempunyai pengertian yang berbeda. Dalam hubungan ini, Flippo (dalam Hardoyo, 2010) mengemukakan: Perlu kiranya dibedakan antara latihan dan pendidikan. 'Latihan' dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan tertentu. Sebaliknya 'pendidikan' adalah bersangkutan

dengan peningkatan pengetahuan dan pengertian dalam hal seluruh lingkungan secara umum.

Sikula (2012) memberikan batasan latihan (*training*) sebagai berikut: *Training is a short-time educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skill for definite purpose.*

Sedangkan pengembangan (*development*) dalam pengertian pendidikan, diberi batasan sebagai berikut (Sikula, 2012): *Development is a long-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose.*

Berdasarkan definisi-definisi di atas, apabila dipisahkan pengertian antara pendidikan dengan latihan, maka jelas bahwa latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Di mana pada umumnya latihan berupaya menyiapkan para karyawan agar dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat ini dihadapi. Sedangkan pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis, jadi lebih bersifat umum dibandingkan dengan kegiatan latihan (*training*). Demikian pula pendidikan atau pengembangan lebih diarahkan bagi golongan *managerial*, sedangkan latihan terutama ditujukan bagi tenaga-tenaga *non-managerial*. Dalam penulisan ini, pengertian latihan dipakai baik dalam arti luasnya maupun dalam artinya yang sempit.

Proses pendidikan sebenarnya dimulai pada usia awal dan berlanjut sampai masa sekolah. Dengan pendidikan tidak saja dapat diperoleh pengetahuan, tetapi juga kemampuan menggolongkan, memilih, dan menyiapkan

pengetahuan tersebut. Pendidikan berurusan dengan dasar-dasar, gagasan-gagasan, pengertian-pengertian, pengetahuan dan pemahaman.

Latihan berkenaan dengan menyiapkan peserta/pegawai bagi bermacam-macam tindakan tertentu yang dituntut oleh teknologi dan organisasi tempat pegawai/karyawan bekerja. Latihan akan merupakan jembatan antara pengetahuan dan keterampilan, antara mengetahui apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kalau pendidikan berupaya menyiapkan seorang untuk pekerjaan yang perlu dikerjakan di masa mendatang yang dapat diperkirakan; latihan menyiapkan pegawai/karyawan untuk pekerjaan yang perlu dikerjakan sekarang. Dengan demikian, latihan merupakan pemusatan kemampuan yang kuat akan suatu keterampilan atau seperangkat keterampilan tertentu, jadi lebih bersifat khusus dan teknis operasional.

Pada umumnya terdapat banyak jenis latihan yang dapat diselenggarakan oleh organisasi bagi para pegawai/karyawannya. Dalam hal ini, Van Dersal (2006) menggolongkan berbagai macam latihan tersebut dalam 4 kategori, yaitu : (1) latihan orientasi, (2) latihan di tempat kerja, (3) latihan penataran, dan (4) latihan pengembangan.

a. Latihan orientasi (*orientation training*).

Latihan semacam ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai/karyawan baru terhadap organisasinya, tempat kerjanya dan berbagai pekerjaan yang akan dia kerjakan. Latihan semacam ini diperlukan oleh setiap orang baru yang masuk suatu organisasi dengan tidak ada kecualinya.

b. Latihan di tempat kerja (*job training*)  
Tipe latihan ini dimaksudkan untuk mengajar pegawai/karyawan bagaimana caranya mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Maksudnya

tidak lain ialah agar karyawan dapat segera berproduksi di tempat kerja. Karena sifatnya itu, maka jenis latihan ini sering juga dinamakan *production training*. Tujuannya adalah untuk mengisi pengertian dan pengetahuan tentang pekerjaan itu sepenuhnya dan mengajarnya bagaimana cara mengerjakan semua kegiatan yang membentuk pekerjaan tersebut.

c. Latihan Penataran.

Latihan penataran (*maintenance training* atau *refresher training*) adalah jenis latihan yang dimaksudkan untuk menjamin agar pegawai/karyawan tetap *up to date*, demikian juga memungkinkan untuk penyempumaan pengetahuan yang telah mereka miliki. Hal ini termasuk ide-ide baru, informasi baru, metode-metode baru, teknik-teknik baru, perkembangan baru, dan penilaian bahan-bahan dan ide-ide terdahulu. Latihan ini sangat diperlukan sekali baik untuk membantu karyawan supaya dapat berproduksi setinggi mungkin maupun untuk menghindari cara bekerja yang itu-itu juga, atau dengan kata lain, pegawai itu dapat berinisiatif. Latihan ini diadakan sesudah job trainingnya selesai dan betul-betul sudah dapat mempraktekkan dengan baik. Tujuan dari latihan semacam ini adalah untuk mempertahankan tingkat pengetahuannya

d. Latihan pengembangan

Latihan pengembangan (*development training* atau *career training*) adalah jenis latihan yang dimaksudkan untuk mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan, kecakapan dan kemampuan karyawan, sehingga akhirnya dapat mengerjakan pekerjaan yang tanggung jawabnya lebih besar daripada kedudukannya yang sekarang. Latihan semacam ini, tidak perlu bersangkutan dengan pekerjaan atau jabatan berikutnya. Tetapi terutama dimaksudkan untuk memperluas pengetahuan dan pengalamannya dan

mungkin perlu juga dengan testing yang teratur (periodik) untuk menentukan apakah seorang karyawan tersebut sudah matang menerima tanggung jawab dan dapat bekerja di dalam kedudukan yang lebih sukar daripada yang ia pegang sekarang. Latihan semacam ini sulit untuk bisa mencapai tujuannya apabila organisasinya tidak mempunyai sistem karir yang betul-betul telah disusun.

Dalam latihan pengembangan ini, sebagaimana dalam latihan penataran, juga bermaksud memberikan stimulasi pada karyawan untuk dapat berkembang sendiri. Pegawai/karyawan itu bisa diberikan kesempatan, tetapi akhirnya akan tergantung juga pada dirinya sendiri dalam menggunakan kesempatan itu. Oleh karena itu, jelas bahwa orang yang telah dipersiapkan akan lebih bisa menggunakan kesempatan-kesempatannya daripada orang yang tidak dipersiapkan.

Hampir tidak ada dampak negatif yang diharapkan dari setiap kegiatan, demikian halnya dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai/karyawan. Adapun manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi menurut Hardoyo (2010:2) adalah sebagai berikut: (1) Dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja dalam kuantitas maupun kualitas, (2) Dapat mengurangi kecelakaan, (3) Dapat mengurangi pengawasan (supervisi), (4) Dapat meningkatkan kestabilan dan keluwesan organisasi, (5) Dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

### **Konsep Produktivitas**

Pakar manajemen Peter F. Drucker sebagaimana dikutip dalam Moore dan Hendrick (2009:3), menyatakan bahwa "produktivitas merupakan uji pertama untuk mengetahui kompetensi sistem manajemen". Pernyataan tersebut

menunjukkan bagaimana pentingnya produktivitas pada tingkat organisasi apapun bentuknya.

Menurut ilmu ekonomi klasik, elemen-elemen pokok dari produksi adalah tanah, modal, dan tenaga kerja. Dalam Buku "Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang", Ravianto (2010) mengutip laporan produktivitas JPC (*Japan Productivity Center*), mengemukakan bahwa landasan produktivitas adalah sebagai berikut: Secara alamiah membuat barang dan jasa yang diperlukan mereka untuk hidup. Tanah, modal, dan teknologi merupakan alat untuk produksi. Dengan demikian manusia dalam hal ini harus memainkan peranan utama di dalam memanfaatkan nilai-nilai dari ketiga elemen tersebut. Dari sebab itu, perusahaan perlu dipandang sebagai konfirmasi sosial, dari kerja sama antar tenaga kerja. Dengan kata lain, tenaga kerja harus dilihat sebagai prioritas di atas modal, tanah, dan teknologi.

Dari pernyataan di atas, jelas menunjukkan bahwa pangkal tinggi rendahnya produktivitas adalah manusia. Manusia yang mengatur dan mengelola penggunaan seluruh faktor-faktor produksi lainnya. Memilih menggunakan tanah, bahan baku, dan mesin serta alat-alat dalam bekerja. Adapun faktor-faktor lain terletak pada dirinya sendiri, berupa keterampilan dan keahlian atau kemampuannya bekerja yang selalu dapat ditingkatkannya. Demikian pula dari aspek sikapnya terhadap pekerjaan yang selalu dapat diperbaikinya, agar menjadi tenaga kerja yang produktif.

Kata produktivitas berasal dari bahasa Inggris, yaitu "*product; result, outcome*" berkembang menjadi perkataan "*productive*" yang berarti menghasilkan, dan "*productivity; having the ability to make or create; creative*". Perkataan tersebut diserap dalam bahasa Indonesia menjadi "produktivitas", yang berarti

kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu, baik yang bersifat material maupun non-material (Nawawi dan Martini, 2000). Dengan kata lain, produktivitas yang digambarkan melalui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi, yang dapat diperhitungkan secara eksak apabila hasilnya bersifat material atau dapat dinilai dengan uang, dan yang tidak dapat diukur secara eksak karena hasilnya bersifat non-material atau tidak dapat dihitung dengan nilai uang.

Secara definitif, badan-badan internasional seperti yang dikemukakan berikut, memberikan definisi produktivitas dengan sedikit variasi perbedaan (Ravianto, 2010).

OEEC (sekarang OECD): Produktivitas adalah sama dengan keluaran dibagi dengan salah satu dari elemen-elemen produksi.

ILO (*International Labor Organization*): Produktivitas merupakan hasil dari integrasi empat elemen produksi, yaitu tanah, modal, tenaga kerja, dan organisasi.

EPA (*European Productivity Agency*): Produktivitas adalah derajat efektivitas dari penggunaan elemen produksi. Di atas semuanya, produktivitas merupakan suatu sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik hari ini daripada kemarin, dan hari esok lebih baik lagi dari hari ini. Selanjutnya produktivitas adalah sikap mental yang mementingkan usaha secara terus menerus untuk menyesuaikan aktivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah. Sikap mental untuk menerapkan teori-teori serta metode baru, dan kepercayaan yang teguh dalam hal kemajuan umat manusia.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, terlihat bahwa produktivitas yang

mula-mula mempunyai arti sempit, kemudian ditambah menjadi sikap atau tingkah laku (*attitude*). Setelah itu, arti produktivitas berkembang menjadi keyakinan, komitmen, dan pada akhirnya menjadi suatu falsafah hidup. Dalam arti sempit, produktivitas hanyalah merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengestimasi serta membandingkan perkembangan ekonomi, barang dan jasa serta nilai.

Secara keseluruhan berdasarkan uraian di atas, dapat dirangkum pengertian produktivitas ke dalam tiga definisi, yaitu pengertian secara filosofis, definisi kerja, dan teknis operasional.

Secara filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan mutu kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental demikian, akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.

Untuk definisi kerja, produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan per satuan waktu. Definisi kerja ini mengandung cara atau metode pengukuran. Walaupun secara teori dapat dilakukan, akan tetapi dalam praktek sukar dilaksanakan, terutama karena sumber daya masukan yang dipergunakan umumnya terdiri dari banyak macam dalam proporsi yang berbeda.

Pengertian ketiga mengandung makna peningkatan produktivitas yang dapat terwujud dalam empat bentuk (Simanjuntak, 2003:30; Hansen dan Mowen, 2011:24), yaitu: (1) Jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit; dan /atau (2) Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai

dengan menggunakan sumber daya yang kurang; dan/atau (3) Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama; dan/atau (4) Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Sumber daya masukan dapat terdiri dari beberapa faktor produksi, seperti tanah, gedung, mesin, peralatan, bahan mentah dan sumber daya manusia sendiri. Produktivitas masing-masing faktor produksi tersebut dapat dilakukan baik secara bersama-sama maupun secara berdiri sendiri. Dalam hal ini peningkatan produktivitas manusia merupakan sasaran strategis, karena peningkatan produktivitas faktor-faktor lain sangat tergantung pada kemampuan tenaga kerja manusia yang memanfaatkannya.

## **PEMBAHASAN**

### **Produktivitas Karyawan**

Bila diamati secara cermat karyawan atau pegawai pada suatu organisasi kerja/perusahaan, maka tidak jarang ditemui karyawan yang kurang berprestasi atau kurang produktif dalam melaksanakan atau mengerjakan tugasnya. Karyawan tersebut tidak saja kurang inisiatif dan kreatif dalam bekerja, akan tetapi juga cara kerjanya relatif tertinggal atau tidak sesuai lagi dengan tuntutan perkembangan dan kemajuan di bidang kerjanya. Di samping itu, tidak sedikit karyawan yang baru diangkat/karyawan baru, ternyata tidak langsung dapat atau mampu bekerja secara produktif. Disebabkan, antara lain pendidikan formal yang pernah diterimanya ternyata belum mampu menyesuaikan perkembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi yang berkenaan dengan bidang kerjanya.

Kondisi-kondisi di atas yang di alami oleh karyawan secara individual

akan dapat mempengaruhi pula kondisi (produktivitas) perusahaan secara keseluruhan. Keadaan demikian tidak luput pula dialami oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Makassar.

Bagi perusahaan yang dalam hal ini Bank Rakyat Indonesia Cabang Makassar tentu saja keadaan seperti itu tidak dapat dibiarkan terus berlanjut, tetapi mengharapkan agar setiap karyawannya mampu bekerja secara produktif dan terus meningkatkannya. Untuk upaya tersebut, maka pihak bank perlu memberikan tambahan pendidikan dan latihan bagi para karyawannya.

### **Implikasi Pendidikan dan Latihan Karyawan terhadap Peningkatan Produktivitas**

Telah diungkapkan pada uraian di depan bahwa peningkatan produktivitas kerja atau tinggi rendahnya prestasi kerja (Performance) seorang karyawan sangat ditentukan oleh beberapa variabel; salah satunya adalah pendidikan dan latihan, yang adalah menyangkut kemampuan dan ketentuan atau kompetensi dari karyawan tersebut, baik teknik, manajerial maupun konseptual dalam mengemban tugas-tugas kerja yang harus dilaksanakannya.

Pendidikan dan latihan merupakan suatu upaya di bidang manajemen sumberdaya manusia (human resource management) untuk meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja karyawan melalui peningkatan keterampilan (skills), pengetahuan (knowledge), dan sikap kerja (attitude) agar karyawan tersebut mampu mengerjakan dengan baik suatu pekerjaan yang diembankan kepadanya baik untuk masa kini maupun masa datang.

Meskipun disadari manfaatnya yang besar, namun banyak perusahaan pada umumnya masih menghadapi kesulitan dalam memilih diadakan atau tidaknya memberikan pendidikan dan

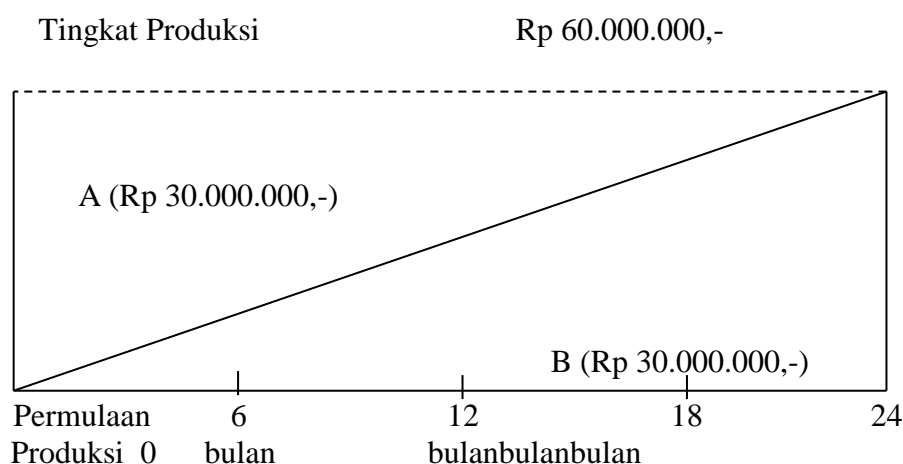
latihan yang terencana untuk para karyawannya. Karena untuk mengadakan pendidikan dan latihan dibutuhkan biaya yang tidak sedikit, sedangkan hasil yang diperoleh sering kurang seimbang dengan biaya yang dikeluarkan. Demikian juga hasil pendidikan dan latihan tersebut tidak dapat diperoleh dalam waktu singkat. Tetapi apabila kita tinjau secara lebih dalam, seandainya perusahaan tidak mengadakan pendidikan dan latihan yang terencana dengan baik, tidaklah berarti bahwa perusahaan sudah bebas sama sekali dari biaya latihan. Para karyawan jelas akan melatih dirinya sendiri dengan cara “coba-coba” atau dengan cara “ikut-ikutan” orang lain saja, dengan demikian pekerjaan tidak akan mencapai hasil dan mutu yang diharapkan. Tidak adanya program pendidikan dan latihan yang sistematis di perusahaan terutama seperti Bank Rakyat Indonesia yang sumberdaya utamanya adalah karyawan, akan dapat mengakibatkan biaya latihan menjadi sangat tinggi, terutama bagi karyawan baru. Periode belajar akan menjadi sangat lama, dan karyawan tidak akan dapat mempelajari metode kerja yang paling baik, hasil dan mutunya menjadi

kurang, timbul berbagai resiko yang dihadapi dan usaha perbaikan menjadi sukar diadakan, di samping akan memakan waktu dan biaya.

Jadi jelasnya, seorang pegawai/karyawan yang belum pernah sama sekali dilatih adalah sebenarnya merupakan pegawai yang memakan banyak biaya, karena dia dibayar praktis tanpa berproduksi sama betul, barulah sebenarnya boleh dikatakan bahwa dia “terima gaji”. Sebabnya ialah selama dia belum berproduksi (masih latihan), biayanya sangat tinggi dibandingkan dengan orang yang sudah terlatih dan berproduksi.

Sejak hari pertama karyawan baru masuk kerja, pada dasarnya dia tidak dapat dikatakan “dapat terima gajinya”. Dia masih harus belajar lebih dahulu mengenal segala sesuatunya, sebelum dia dapat memperoleh hasil secara penuh, sebenarnya dia belum dapat dikatakan memperoleh gaji. Hanya sesudah dia berproduksi sepenuhnya, barulah layak dikatakan bahwa gajinya itu memang merupakan haknya.

Situasi di atas dengan data yang ada, pada bank BRI Cabang Makassar dapat digambarkan seperti berikut.



Gambar 1. Situasi Tingkat Produksi Karyawan baru Tanpa Latihan Untuk Jangka waktu 24 Bulan Pertama.

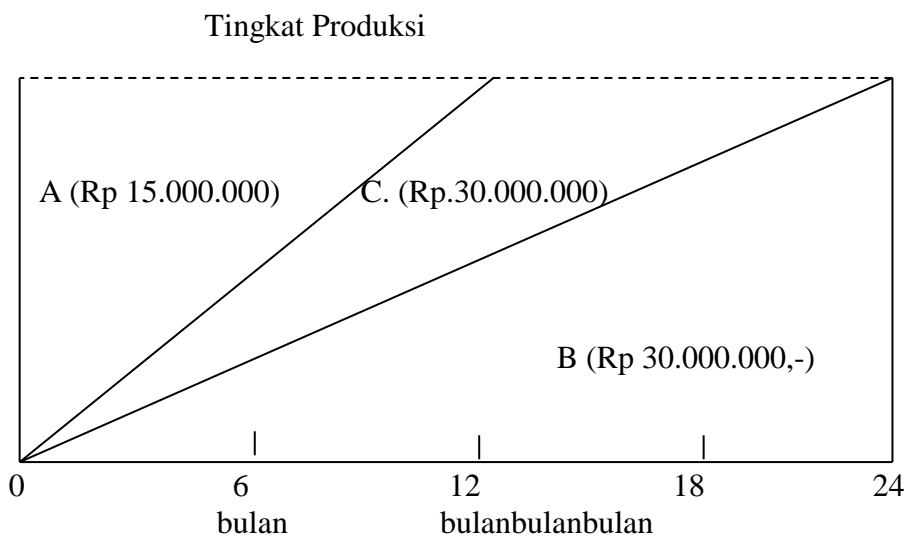


Karyawan baru yang belum dilatih dari nol; dia belum memproduksi atau menghasilkan apa-apa. Lambat laun dia belajar lewat pengalaman cara bagaimana bekerja di dalam pekerjaannya. Dua puluh empat bulan kemudian, barulah karyawan tersebut dapat mencapai tingkat produksi sepenuhnya, jadi mengerjakan semua tugas-tugasnya secara produktif seperti apa yang diharapkan. Sampai pada bulan ke-12 karyawan hanya memproduksi kurang lebih setengahnya dari tingkat produksi yang dia hasilkan pada 12 bulan mendatang lagi. Segi tiga yang ditandai dengan huruf B adalah menggambarkan produksinya karyawan itu. Segi tiga A menggambarkan daerah tanpa produksi. Bila untuk dapat memproduksi sepenuhnya memakan waktu dua tahun (24 bulan), seperti di dalam diagram, maka produksi seluruhnya dari karyawan tersebut selama dua tahun menjadi kurang lebih setengahnya dari yang seharusnya

(apabila karyawan itu pada waktu memulai pekerjaannya sudah dilatih lebih dahulu).

Jadi karyawan baru hanya akan memperoleh hasil setengahnya dari yang seharusnya selama dua tahun. Setengah lagi tidak dia peroleh. Jika gajinya Rp 30.000.000,00 per tahun (rata-rata Rp 2.500.000,00 per bulan) maka biaya untuk dia selama dua tahun menjadi Rp 60.000.000,00. sedangkan hasil yang dia peroleh selama itu hanya Rp 30.000.000,00. jadi disini, yang Rp 30.000.000,00 lagi berarti merupakan biaya untuk membiayai mencari pengalaman atau berarti untuk belajar (latihan).

Apabila hal itu bisa dilakukan lewat pendidikan dan latihan yang sistematis dan intensif untuk mengurangi waktu belajar, yang tadinya 24 bulan menjadi hanya 12 bulan, maka skemanya akan menjadi :



Gambar 2. Situasi Tingkat Produksi Karyawan Baru dengan Latihan untuk Jangka Waktu 24 Bulan pertama

Dari skema di atas, jelas bahwa daerah A telah berkurang luasnya (telah dipotong setengahnya), sehingga daerah luas B dan C merupakan hasil produksi

karyawan baru tersebut selama dua tahun. Jadi hasil produksinya menjadi RP 45.000.000,00. Sedangkan yang Rp

15.000.000,00 (daerah A) merupakan biaya terbuang.

Dengan demikian, maka kita hanya membiayai Rp 15.000.000,00 untuk pendidikan dan latihan agar dapat mempercepat waktunya satu tahun lebih singkat untuk bisa memproduksi secara penuh. Tentu saja kalau biayanya bisa kurang daripada itu, maka bank bisa berharap keuntungan/laba yang lebih besar lagi. Kalau kiranya Rp 3.000.000,00 untuk mempunyai pendidikan dan latihan akan dapat memperoleh laba sebesar Rp 12.000.000,00. Dan kalau biaya latihan sebesar Rp 6.000.000, saja, maka jelas laba akan menjadi Rp 60.000.000,00. Maka dengan demikian, dapat dilihat bahwa kalau biaya latihan yang intensif lebih rendah, keuntungan lebih besar atas dasar produktivitas kerja karyawan itu. Lebih baik lagi dari skema di atas, bila kita dapat mengurangi waktu belajarnya sampai 6 bulan saja dari 12 bulan. Maka perusahaan akan dapat meningkatkan hasilnya yaitu Rp 15.000.000,00 ditambah Rp 7.500.000,00 (setengah dari A dalam skema diatas) menjadi Rp 22.500.000,00 dari hasil latihan. Dan kalau memungkinkan waktu latihan itu diperpendek waktu latihan menjadi lebih besar lagi.

Kenyataan memang harus diakui, bahwa untuk tiap-tiap jenis pekerjaan terdapat perbedaan atas batas waktu yang diperlukan untuk mempelajarinya, di samping kemampuan belajar setiap karyawan masing-masing berbeda/terbatas. Pada bank BRI terdapat banyak pekerjaan yang cukup sulit dan memakan waktu lama untuk mempelajarinya. Tetapi dengan melalui pendidikan dan latihan yang intensif dan sistematis bisa hanya memakan waktu setengahnya atau mungkin bahkan hanya seperempatnya. Bahkan tidak sedikit pekerjaan pada bank BRI yang hanya memakan waktu sedikit saja untuk mempelajarinya. Jadi masing-masing

pekerjaan dalam bank BRI sebaiknya perlu diadakan penelitian atau inventarisasi untuk dapat ditentukan jumlah waktu latihannya. Dan sudah tentu bagi penulis sebagai pihak ekstern perusahaan, masalah tersebut tidak mungkin dilakukan. Yang berkompeten adalah pihak manajemen bank BRI, atau manajer cabang yang dapat berperan selaku supervisi terhadap karyawannya sendiri pada unit-unit kerjanya.

Jadi jelas bahwa perusahaan memang harus mengeluarkan biaya untuk pendidikan dan latihan. Jika tidak, tetap walau bagaimanapun juga perusahaan akan kehilangan produksi dan waktu yang digunakan untuk mempelajarinya di tempat kerja akan memakan banyak biaya.

Pada bank BRI Cabang Makassar termasuk bank-bank BRI Unit yang mempunyai jumlah karyawan 130 orang, efisiensi terhadap biaya latihan sangat besar pengaruhnya. Berdasarkan wawancara penulis dengan pihak BRI Cabang Makassar dapat diketahui bahwa rata-rata tingkat perputaran atau "*turn-over*" atau jumlah karyawan yang keluar (pensiun, mengundurkan diri, dipecat, dan sebagainya) untuk seluruh karyawan bank BRI yang mempunyai jumlah karyawan lebih kurang 10.000 orang, rata-rata mencapai lima persen per tahun. Dan untuk BRI Cabang Makassar sendiri tingkat *turn-over* karyawan tersebut mengikuti atau ditentukan oleh kebijakan pusat sebagai satu kesatuan. Maka dengan demikian akan terdapat sekitar 500 orang baru yang akan dilatih setiap tahun sebagai karyawan baru. Keterangan lain diperoleh bahwa untuk bank BRI seorang karyawan baru menjalani masa percobaan (tanpa latihan intensif) selama satu tahun. Tetapi bila karyawan baru tersebut langsung diberikan percobaan yang diadakan di tempat-tempat pemusatan latihan yang ada pada hampir setiap Kantor Wilayah

bank BRI, hanya butuh waktu sekitar enam bulan saja, (sudah habis masa percobaan atau sudah dapat memproduksi penuh sama dengan karyawan lainnya). Gaji rata-rata seorang karyawan pada masa tersebut sekitar Rp 2.500.000,00 tiap orang per bulan. Sedangkan biaya pendidikan dan latihan secara intensif tersebut diperhitungkan sekitar Rp 7.500.000,00 per orang.

Berdasarkan keterangan-keterangan tersebut, tiap tahun biaya pendidikan dan latihan karyawan dapat mencapai Rp 3.750.000.000,00 untuk 500 orang karyawan. Jumlah tersebut apabila dibandingkan dengan jumlah keuntungan atau laba bank BRI setiap tahunan adalah terasa kecil. Seperti dalam tahunan 2000 yang lalu jumlah laba bank BRI mencapai RP 136 milyar.

Kalau skala tersebut diperkecil khusus untuk bank BRI Cabang Makassar saja dengan jumlah karyawan 130 orang, maka rata-rata setiap tahun jumlah yang dilatih adalah sebanyak 7 orang (5% x 130 orang, dibulatkan). Hal ini berarti besarnya biaya yang dikeluarkan untuk pendidikan dan latihan tersebut adalah sebesar Rp 52.500.000,00 (7 x Rp 7.500.000,00). Jumlah tersebut adalah sangat kecil jika dibandingkan dengan jumlah laba yang berhasil dicapai bank BRI Cabang Makassar pada tahun 2005 yaitu Rp 6.000.000.000,00. Jadi hanya sekitar 0,9% saja biaya latihan yang dikeluarkan dari laba yang diperoleh. Meskipun nampaknya biaya tersebut relatif kecil, namun penggarapan pendidikan dan latihan yang tidak terencana dengan baik dan kurang hati-hati, maka biaya itu bisa menjadi hanya pemborosan saja. Dan ini justru dapat menjadi beban kembali bagi bank karena biaya yang terbuang percuma di samping waktu yang menjadi tidak berharga.

## **KESIMPULAN**

Pendidikan dan latihan berimplikasi positif dalam meningkatkan produktivitas karyawan bank. Karyawan yang belum mengikuti pendidikan dan latihan yang diadakan Bank hanya menghasilkan setengah dari produktivitas yang seharusnya. Jika waktu pendidikan pelatihan dapat lebih diperpendek, maka penghematan biaya menjadi lebih besar dan produktivitas karyawan menjadi lebih tinggi.

Manfaat pendidikan dan latihan bagi seorang karyawan harus dapat dilihat secara nyata. Dalam hal ini, ukuran manfaatnya adalah “peningkatan produktivitas“ dan atau prestasi (*performance*) yang dicapai oleh karyawan yang bersangkutan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen. 2011. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4. Terjemahan: Ancella A.H. Erlangga, Jakarta.
- Hardoyo, 2010. *Berbagai Macam Teknik Pembinaan Tenaga Kerja*, Cetakan I, Bharata Karya Aksara, Jakarta.
- Lynton, Rolf P. dan UdaiPareek. 2004. *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: LPPM-Pustaka BinamanPressindo.
- Moore, Franklin G. Dan Thomas E. Hendrick. 2009. *Manajemen Produksi Dan Operasi*, Edisi Kedelapan, Vol.2, Terjemahan: Diana Permadi, Bandung: Remadja Kaya
- Nawawi, Hadari H. dan H.M. Martini, 2000. *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas*

- Kerja*, Jakarta: CV Haji Masagung
- Nitisemito, Alex S. 2007. *Wawasan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Ranupandojo, Hedjrachman dan SuadHusnan, 2011. *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Bpfe, Yogyakarta.
- Revianto, J., 2010. *Orientasi Produktivitas Dan Ekonomi Jepang*, Cetakan Pertama, UI Press – Siup, Jakarta.
- Sikula, Andrew E., 2012. *Personnel Administration And Human Resources Management*, A Wiley Trans-Edition, John Wilwy And Sons, Inc., Santa Barbara.
- Simanjuntak. Payaman J., 2003. *Pengantar Ekonomi Sumberdaya Manusia*, Cetakan I, UI Press, Jakarta.
- Van Dersal, William R., 2006. *Prinsip dan Teknik Supevisi, Dalam Pemerintahan Dan Perusahaan*, Terjemahan :Hardjojo, Cetakan Ii, Bhratara Karya Aksara, Jakarta,
- \*) Penulis adalah Dosen STIE YPUP Makassar**