

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Malayu S.P. Hasibuan, (2007: 6) berpendapat bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan masyarakat”.

Sadili Samsuddin (2006: 22) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajermanajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia”.

Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia sangat penting artinya bagi organisasi khususnya dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Peranan manajemen sumber daya manusia bagi kesuksesan suatu organisasi sangat menentukan, kendatipun tidak dapat dipungkiri bahwa sekarang ini dunia berada pada era globalisasi yang serba modern. Tenaga manusia sudah banyak yang telah digantikan oleh peralatan yang serba canggih seperti ; mesin-mesin otomatis, komputer, dan lain-lain yang bergerak secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menempatkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menempatkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Deskripsi, JobSpesification*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan atas *the right man on the right place and right man on the right job*.
3. Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
5. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

Oleh karena itu peranan MSDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, hal itu dapat dilihat pada kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien.

2.2. Motivasi Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, motivasi adalah : a) dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk sadar atau tidak sadar melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. b) usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak untuk melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya untuk mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya.

2.2.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti “bergerak” atau *to move*. Adapun menurut Greenberg (1996: 62-63) motivasi adalah proses membangkitkan, mengarahkan, dan memantapkan perilaku kearah suatu tujuan. Jadi motivasi adalah suatu keadaan dalam individu yang menyebabkan seseorang melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan yang tertentu. Untuk meningkatkan suatu produktivitas kerja berbagai cara harus ditempuh agar dapat bekerja secara baik dan benar, salah satu caranya dengan memberikan motivasi dengan tujuan yang ditetapkan. Semakin tinggi kemampuan seseorang diharapkan akan semakin tinggi pula tingkat keproduktifan kerjanya. Untuk itu diperlukan suatu motivasi yang baik dari seorang pemimpin.

Motivasi seseorang bekerja tidak hanya berbentuk kebutuhan ekonomis, seperti uang, fasilitas kerja, intensif, akan tetapi motivasi juga dapat berupa penghargaan, lingkungan kerja yang menyenangkan serta hubungan baik antara pimpinan dan bawahannya. Motivasi juga merupakan suatu bentuk reaksi terhadap kebutuhan manusia yang menimbulkan eksistensi dalam diri manusia yaitu keinginan terhadap sesuatu yang belum terpenuhi dalam hidupnya sehingga untuk melakukan tindakan guna memenuhi dan memuaskan keinginannya.

Motivasi sering diartikan dengan istilah dorongan atau tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Dorongan tersebut yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan berbuat yang didalam perbuatannya tersebut mempunyai tujuan. Keberhasilan dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh tenaga kerja yang ada didalam organisasi tersebut. Kuat lemahnya suatu motivasi kerja seseorang pegawai ikut menentukan besar kecilnya prestasi (Asa'ad, Moh, 1999: 30).

Jadi yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah pemberian daya rangsang atau kegairahan kerja kepada pegawai, agar bekerja dengan segala upayanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Untuk itu diperlukan keberadaan seorang pemimpin yang dapat memberikan semangat dan gairah kerja kepada mereka dan berusaha memahami karakter serta latar belakang hidup mereka, seperti kepribadian, pendidikan, usia, dan lain sebagainya

2.2.2 Jenis Motivasi

Adapun jenis-jenis motivasi yang dapat diberikan kepada pegawai menurut Sri Wiludjeng SP (2007:162) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Material (*material Motivation*)
Seperti gaji, insentif, komisi, tunjangan kesehatan dan lain-lain.
2. Motivasi non material (*non material motivation*)
Seperti kesempatan karier, prestasi dan lain-lain.

Ada dua bentuk motivasi sebagai berikut:

1. Motivasi yang bersifat intrinsik
Yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri pegawai, seperti harapan dan keinginan pegawai dalam bekerja untuk mendapat penghargaan.
2. Motivasi yang bersifat ekstrinsik
Yaitu motivasi yang berasal dari luar diri pegawai, seperti kompensasi berupa gaji dan tunjangan serta insentif, penghargaan, kebijakan pimpinan, pengembangan karier.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengenai pengertian motivasi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi adalah kondisi psikologis dan fisiologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi tentunya dalam mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya dengan penuh tanggung jawab, dia juga akan selalu menggunakan waktu sebaik mungkin sesuai yang telah ditentukan, kemudian dia akan selalu berupaya untuk mengembangkan diri supaya lebih baik lagi dan didalam melaksanakan segalanya sesuatu tidak tergantung pada orang lain.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Frederick Herzberg (dalam Sedamaryanti, 2008:233) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (*condition intrinsic*) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggungjawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)
6. Kemungkinan pengembangan karier (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik, yang meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja status
4. Prosedur perusahaan
5. Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

2.3.Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan

pekerjaan karyawan. Pengembangan merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan tersebut dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan (Bangun, 2012: 201).

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya.

Perbedaan Pelatihan dan pengembangan, Henry Simamora menjelaskan dalam bukunya Ambar Teguh dan Rosidah, Manajemen Sumber Daya Manusia bahwa Pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik; sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai (Teguh, *et.al.*, 2003:176).

Menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya Malayu S.P. Hasibuan : *26 Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total Environment.* (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). *Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job.* (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu) (Hasibuan, 2009: 69).

Dalam pengelolaan dan pengembangan SDM pelatihan merupakan proses melatih karyawan baru dan karyawan lama yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaannya. Adapun untuk pendidikan adalah program meningkatkan kemampuan intelektual dan pemahaman konseptual, seperti kursus-kursus, seminar, dan pelatihan yang diarahkan oleh instruktur (Cris *et. al.*, 2012: 435).

Pendidikan juga merupakan suatu pembelajaran untuk mempersiapkan individu dalam menghadapi sebuah pekerjaan yang serupa, tetapi tidak sama. Menurut Notoatmojo (2008:16), pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan di dalam

suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi. Sedangkan pelatihan (*training*) merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang.

Apabila proses pendidikan dilihat kembali, maka terlihat bahwa hasil akhir proses pendidikan dan pelatihan adalah perubahan perilaku yang diharapkan yakni meningkatnya kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan pada hakikatnya mengubah tingkah laku sasaran. Hasil perubahan itu dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan dan pelatihan. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki sasaran pendidikan dan pelatihan setelah menyelesaikan program tersebut (Notoatmojo, 2008:27).

Oleh karena itu, jenis-jenis pendidikan diklasifikasikan berdasarkan sebuah teori kepribadian yang menjelaskan tentang aspek-aspek yang menjadi komponen utama kepribadian. Adapun tujuan-tujuan pendidikan dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

1. Pendidikan kognitif adalah jenis pendidikan yang bertujuan mengembangkan kemampuan intelektual dalam lingkungan.
2. Pendidikan afektif adalah jenis pendidikan yang bertujuan mengembangkan kemampuan, pembentukan sikap atau kepribadian seseorang untuk mengenali terhadap apa yang telah dipelajari secara langsung atau tidak langsung.
3. Pendidikan psikomotorik adalah jenis pendidikan yang bertujuan mengembangkan kemampuan atau keterampilan melakukan perbuatan-perbuatan secara tepat sehingga menghasilkan kinerja standar (Mudyaharjo, 2001: 69).

Terdapat banyak pendekatan untuk pendidikan dan pelatihan yang dapat digunakan di dalam sebuah organisasi, antara lain :

1. Pelatihan-pelatihan keahlian

Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihan relatif sederhana, kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan ulang

Pelatihan ulang berupaya memberikan kepadakaryawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan perubahan dari pekerjaan.

3. Pelatihan fungsional silang Organisasi yang telah mengembangkan fungsi-fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi-deskripsi pekerjaan yang rinci ini lebih menekankan keahlian melatih karyawan dalam bermacam-macam fungsi.

4. Pelatihan tim

Tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama. Tujuan bersama inilah yang menentukan sebuah tim dan jika anggota tim mempunyai tujuan-tujuan yang bertentangan atau terjadi konflik, maka efisiensi keseluruhan unit kemungkinan terganggu. Kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian individu, oleh karena itu, pengembangan individu tetaplah penting dan interaksi antara anggota tim harus diperhatikan. Memantau kinerja anggota tim secara teratur dan mereka akan memberikan umpan balik.

5. Pelatihan kreativitas

Pelatihan kreativitas terdapat cara yang berusaha membantu orang-orang memecahkan masalah-masalah dengan kiat baru. Para peserta diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan-gagasan se bebas mungkin.

2.3.2 Tujuan Pengembangan

Pengembangan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut (Hasibuan, 2009: 71) :

1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas, dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Program-program pengembangan sumber daya manusia akan memberi manfaat kepada organisasi dan para karyawan. Manfaat yang diperoleh perusahaan berupa peningkatan produktivitas, stabilitas, dan fleksibilitas, dan manfaat yang diperoleh karyawan sendiri adalah dapat meningkatkan keterampilan atau pengetahuan akan pekerjaannya (Bangun, 2012: 201). Adapun tujuan pengembangan yang lain adalah (Syafri, 2003: 136) :

1. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
2. Memperbaiki moral pekerja.
3. Membantu pengembangan perusahaan.
4. Membantu dalam peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.
5. Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan.

2.3.3 Prinsip Pengembangan

Berdasarkan pengalaman dan penelitian para ahli, ada beberapa prinsip pengembangan dan pendidikan, antara lain apa yang dikemukakan Dale Yoder dalam bukunya "*Personal Principles and Policies*" yakni 9 prinsip dalam bukunya Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut (Martoyo, 2009: 68) :

1. Individual differences
2. Relation to job analysis
3. Motivation
4. Active participation
5. Selection of trainees
6. Selection of trainer
7. Trainer Training
8. Training methods
9. Principles of learning.

Perbedaan prinsip perseorangan calon-calon peserta latihan/pendidikan, baik dalam latar belakang pendidikannya, pengalaman, sikap ataupun keinginan mereka perlu diperhatikan sebaik-baiknya. Sehingga dengan demikian pelaksanaan latihan ataupun pendidikan dapat lebih efektif hasilnya.

Prinsip-prinsip pengembangan antara lain (Hasibuan, 2009: 75) :

1. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) dan *conceptual skills*.

2. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan ini. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas sehingga sasaran dari pengembangan itu optimal.

3. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.

4. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlah ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

5. Pelatih

Menunjukkan pelatih yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai.

6. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar-mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan.

2.3.4 Faedah Pengembangan

Dengan memperhatikan tujuan pengembangan tersebut di atas dapat disimpulkan pula faedah atau manfaat suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Yang jelas adalah tentang latihan dan pendidikan seseorang lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi. John H.

Proctor dan William M. Thorton dalam bukunya "Training A Handbook for line managers" yang dikutip oleh Drs. Manullang dalam bukunya "Manajemen Personalia" menyebutkan adanya 13 faedah nyata latihan/pengembangan tersebut sebagai berikut (Martoyo, 2009: 69) :

1. Menaikkan rasa puas pegawai
2. Pengurangan pemborosan
3. Mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* pegawai
4. Memperbaiki metode dan sistem kerja
5. Menaikkan tingkat penghasilan
6. Mengurangi biaya-biaya lembur
7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
8. Mengurangi keluhan pegawai-pegawai
9. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan
10. Memperbaiki komunikasi
11. Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai
12. Memperbaiki moral pegawai
13. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik

2.4. Prestasi Kerja

2.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Prestasi kerja diartikan sebagai hasil kerja, hasil kerja tentunya harus sesuai dengan persyaratan atau aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Menurut Nawawi (2010:234) bahwa: "Prestasi dengan istilah karya yaitu suatu hasil pelaksanaan pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material pada perusahaan dimana

output yang dicapai dalam kurungwaktu tertentu. Namun pada unit kerja kelompok atau tim kerja tersebut agak sulitidentifikasi secara kualitas pada individu”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2010:67) “prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapaioleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabyang diberikan kepadanya”.

Dalam hubungan ini prestasi kerja antara lain dapat dilihat dari indikator-indikator berikut:

1. Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
2. Sikap pekerja didalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaannya.
3. Inisiatif di dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Selanjutnya Nawawi (2010) mengatakan Prestasi kerja adalah hasilpelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/nonmaterial yang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan deskripsi pekerjaan perludinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2009) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Hasibuanjuga menerangkan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting,yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan ataspenjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakintinggi ketiga faktor tersebut, maka akan semakin besar prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.Suprihanto (2006) mengatakan bahwa pada dasarnya prestasi kerja adalahhasil kerja seseorang dalam periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukanterlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Selanjutnya menurut Sarwoto (2007:136) mengemukakan bahwa: “Ukuran-ukuran prestasi kerja yang bersifatkuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Untuk kriteria yang sifatnya subyektifseperti sikap kreatifitas dan kerja sama menghasilkan pengukuran yang kurangkonsisten tergantung kepada siapa yang mengevaluasi dan bagaimana pengukuran itu dilakukan.

Selanjutnya setiap karyawan diharapkan dapat selalu berprestasi dengan baikdalam pekerjaannya.Dalam hal ini tentunya tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dapat

diselesaikan dengan baik dalam arti disertai dengan kecakapan, disiplin serta tanggung jawab yang tinggi. Apabila keadaan ini dapat tercipta tentunya akan mendukung terhadap hasil kerja para karyawan, baik dalam kualitas maupun kuantitasnya. Disamping kesadaran berprestasi datangnya dari karyawan sendiri, adalah hal lain dimana setiap pemimpin juga harus selalu berusaha meningkatkan prestasi kerja karyawannya. Menurut Sutarto (2010:61) menjelaskan bahwa “Prestasi kerja adalah suatu yang dikerjakan atau produk jasa-jasa yang diberikan atau yang dihasilkan oleh seorang atau kelompok orang”.

Dari pengertian prestasi kerja di atas, jelaslah bahwa hasil kerja dari seorang atau kelompok orang mempunyai perbedaan, sehingga dibutuhkan penilaian atas prestasi kerja tersebut. Handoko (2010:135) menjelaskan “penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi atau perusahaan mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya”. Apabila penilaian suatu prestasi kerja tersebut dilakukan dengan baik, tertib dan benar maka dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas dari karyawannya. Hal ini tentunya akan meningkatkan perusahaan yang bersangkutan, karena pegawai akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerja dinilai oleh atasan dan tim penilai. Kebutuhan utama bagi seorang karyawan adalah kebutuhan untuk merasa berprestasi apabila seseorang mempunyai perasaan maka ia harus mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilaksanakan.

2.4.2 Penilaian Prestasi Kerja.

Penilaian adalah waktu yang ideal untuk memusatkan sasaran individu, bukannya sasaran unit. Ini adalah peluang untuk menyentuh bagian dasar dan membandingkan hasil-hasil kerja dengan toak ukur yang telah disepakati sebelumnya. Pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi dan pekerjaan yang dilakukan dengan memuaskan karyawan diberi peluang untuk mengatakan kepada pimpinan alas an mereka tidak berprestasi seperti yang telah disepakati. Kemudian akan ada penilaian timbal balik mengapa sasaran dapat dipenuhi dan tidak dapat dipenuhi.

Menurut Nawawi (2010), pada hakekatnya penilaian prestasi kerja karyawan yang merupakan kegiatan manajemen SDM adalah suatu proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja yang memiliki hak-hak yang dilindungi. Menurut Hasibuan (2001) penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan, menetapkan kebijaksanaan

mengenai promosi atau balasjasanya. Menurut Siagian (2011:223) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan merupakan bagian seluruh proses karyawan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan ditetapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan organisasi.

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja dari individu tenaga kerja kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, prestasi kerjanya lebih bergantung pada prestasi kerja dari individu tenaga kerja. Bagi para pegawai penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelelahan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan kariernya.

Dalam proses penilaian adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka seperti apa adanya, baik kebutuhan perilaku prestasi kerja maupun berperan serta dalam membuat rencana perbaikan prestasi kerja maupun berperan serta dalam membuat rencana perbaikan prestasi kerja. Dalam hal ini harus ada kesepakatan bersama tentang rencana pengembangan untuk masa penilaian mendatang. Mangkunegara (2010:87) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan atas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Prawirosentono (2008:2) berpendapat bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

Disisi lain Edwin B. Flippo (2012:67) mengatakan bahwa prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui:

1. Mutu kerja yang berkaitan ketetapan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
2. Kuantitas kerja berkaitan dengan pemberian tugas-tugas kerja lembur.
3. Ketangguhan yang berkaitan dengan tingkat kehadiran, pemberian waktu libur, dan jadwal keterlambatan hadir ditempat kerja.

4. Sikap merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap dan tanggung jawab mereka terhadap sesama teman dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerja samanya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2009), penetapan penilai yang berkualitas harus berdasarkan syarat-syarat berikut:

1. Jujur, adil, objektif mengetahui pengetahuan yang mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai agar penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada.
2. Hendaknya mendasarkan penilaian atas dasar benar/salah, baik/buruk terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
3. Harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilai agar hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan.
4. Harus mempunyai wewenang formal agar penilai dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Sedangkan menurut Darma dalam Rahmayanti (2007:41), menyatakan ada tiga (3) cara dalam menyusun kriteria prestasi kerja, yaitu:

1. Kualitas kerja merupakan salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.
2. Kuantitas pekerjaan merupakan jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan terhadap pelaksanaan kegiatan, sehingga untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan maka realisasi hasil kerja karyawan tersebut dihubungkan dengan standar kuantitas yang ditetapkan perusahaan.
3. Ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari ukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu menyelesaikan suatu kegiatan. Oleh sebab itu, ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Dengan demikian jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para karyawan harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin peryaratan obyektif dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para karyawan yang dinilai yang ada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil.

2.4.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Kegiatan penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Manfaat penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh Handoko (2010:145) dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan dari nilai prestasi kerja.
2. Keputusan-keputusan dari penempatan
3. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Perencanaan dan perbaikan karier
5. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
6. Ketidaktepatan informasi
7. Kesempatan kerja yang adil dan tentang eksternal.

Selanjutnya Handoko (2010:22) menambahkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah melalui mana perusahaan mengevaluasi atau menilai prestasi kerjakaryawannya.

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, pimpinan dari bagian personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan (pimpinan) dalam menentukan kenaikan upah dan gaji serta pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Kebutuhan penempatan

Promosi jabatan merupakan salah satu kebutuhan dari setiap karyawan, terutama yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan.

4. Perencanaan pengembangan karir

Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir yang harus diteliti.

5. Kesempatan kerja yang adil

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Adapun tujuan dari penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Perbaikan performance dari karyawan dan jabatannya
2. Untuk mengembangkan karyawan dalam arti menyiapkan tenaga-tenaga yang kompetitif, sehingga dapat menempati posisi yang lebih tinggi.
3. Memberikan jawaban atas pertanyaan “bagaimana kerja saya dan bagaimana selanjutnya”

2.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Steers dalam Rahmayanti (2007:46) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

1. Kemampuan.
2. Kepribadian dan minat kerja.
3. Tingkat kejelasan dan peran seorang pekerja.
4. Tingkat motivasi pekerja.

Mangkunegara (2010:67), menyatakan ada dua (2) faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja, yaitu :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ), dan kemampuan reality, artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa, prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Prestasi kerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif. Menurut Mangkunegara (2010) unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri

dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

2.4.5 Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja

Membahas mengenai motivasi kerja, tidak dapat terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja. Menurut Westerman (1992: 123) mengatakan motivasi adalah serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan, atau secara singkat yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang harus dikerjakan secara

sukarela dan dengan baik. Selanjutnya Robbins (2003: 208) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi

beberapa kebutuhan individu. Jadi motivasi kerja adalah kekuatan atau dorongan dari dalam diri (psikologis) yang mengarahkan atau perilaku kerja, usaha kerja, dan usaha seseorang dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapinya sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan sehingga dapat berprestasi.

Menurut Hasibuan (2001) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibedakan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Hasibuan juga menerangkan bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka akan semakin besar prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Peipei Li & Guirong Pan (2009) hasil penelitian yang dilakukan di Institut Pertanian Qingdao mengungkapkan hubungan antara motivasi dan prestasi sebagai berikut: berperan pengaruh motivasi baik berprestasi tinggi dan berprestasi rendah; sementara berprestasi tinggi memiliki motivasi integratif lebih besar dari yang lebih rendah

2.5 Penelitian Terdahulu

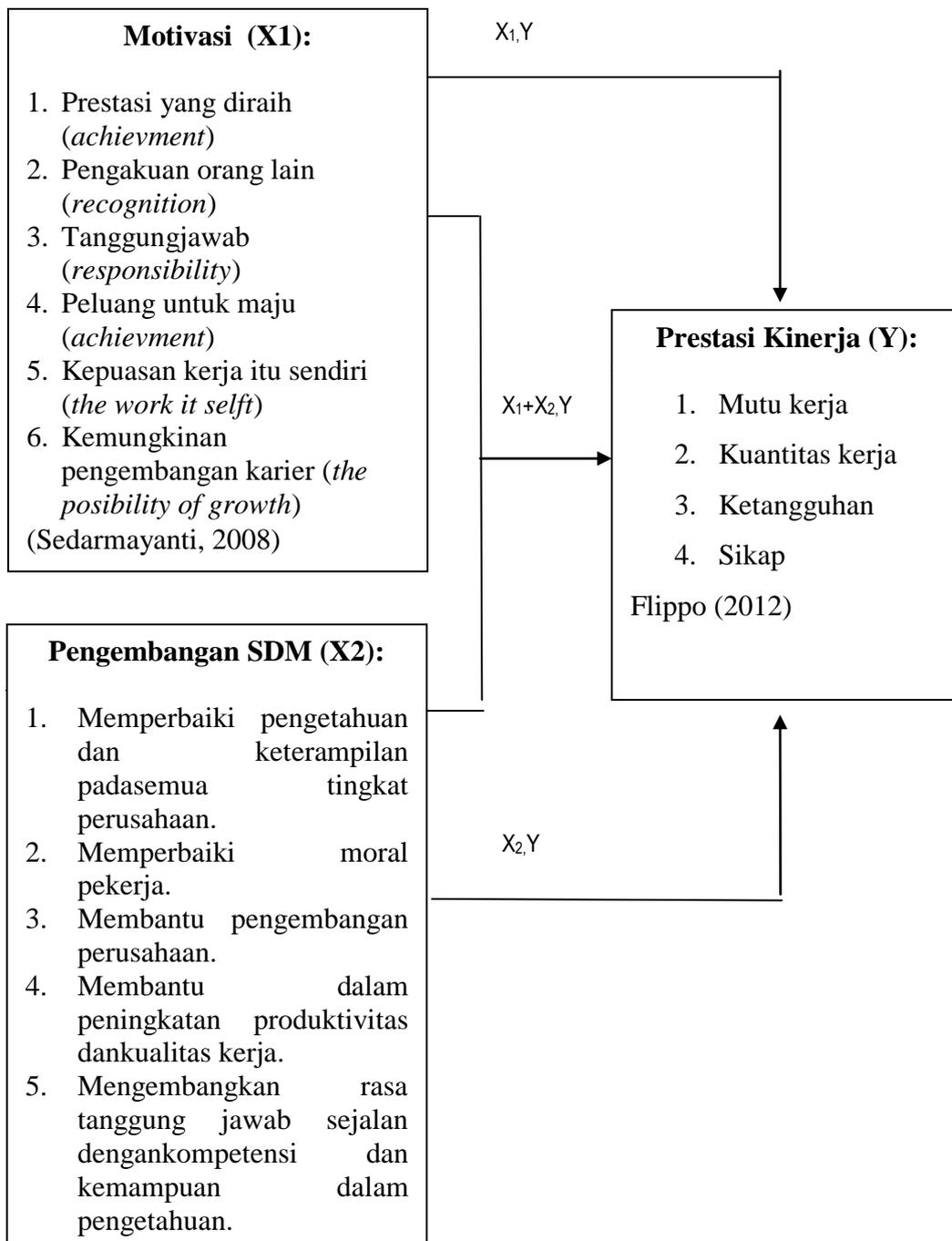
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Bayu Krisdianto & Nurhajati (2017)	Pengaruh Pengembangan SDM dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu	Pengembangan SDM, Motivasi, dan Kinerja	Secara simultan dan parsial pengembangan SDM dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Ilya (2017)	Analisis Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Kantor Cabang Utama BCA Bandar Lampung)	Pengembangan SDM dan Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian menyatakan kinerja ditentukan oleh pengembangan SDM.
Theodora Yatipai, dkk (2015)	Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT. Pos Indonesia Tipe C Manado	Motivasi dan Prestasi Kerja	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.
Zunaidah, dkk (2014)	Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)	Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	Secara parsial dan simultan motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Ragil Permansari (2013)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang	Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja	Secara parsial dan simultan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Farrah Amril Putri (2015)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bernas Mulia Bagian <i>Office</i> dan <i>Sub Office</i>)	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan	Semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat

2.6 Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini, pengaruh diuji dengan regresi linier berganda. Untuk memberikan gambaran tentang pengaruh motivasi kerja (X_1) dan pengembangan SDM (X_2) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) dibuat sebuah bagan yang menggambarkan pengaruh antar variabel penelitian yang diturunkan menjadi hipotesis. Gambar yang menunjukkan pengaruh antar variabel sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis



2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja

Robbins (2003: 208) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Jadi motivasi kerja adalah kekuatan atau dorongan dari dalam diri (psikologis) yang mengarahkan atau perilaku kerja, usaha kerja, dan usaha seseorang dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapinya sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan sehingga dapat berprestasi. Hasil penelitian Permasari (2013) dan Zunaidah dkk (2014) menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, lalu Yatipai dkk (2015) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H₁: Motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia, Jalan Ir. Soekarno km 15,5 Suka Negara, Lampung.

2.7.2 Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Prestasi Kerja

Program-program pengembangan sumber daya manusia akan memberi manfaat kepada organisasi dan para karyawan. Manfaat yang diperoleh perusahaan berupa peningkatan produktivitas, stabilitas, dan fleksibilitas, dan manfaat yang diperoleh karyawan sendiri adalah dapat meningkatkan keterampilan atau pengetahuan akan pekerjaannya (Bangun, 2012: 201). Hasil penelitian Krisdianto & Nurhajati (2017) menyatakan secara simultan dan parsial pengembangan SDM dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lalu Ilya (2017) menyimpulkan bahwa kinerja ditentukan oleh pengembangan SDM. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H₂: Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia, Jalan Ir. Soekarno km 15,5 Suka Negara, Lampung.

2.7.2 Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Prestasi Kerja

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa, prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Prestasi kerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif. Menurut Mangkunegara (2010) unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama. Hasil penelitian Krisdianto & Nurhajati (2017) menyimpulkan bahwa kinerja ditentukan oleh pengembangan SDM. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H₃: Motivasi kerja dan pengembangan SDM secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia, Jalan Ir. Soekarno km 15,5 Suka Negara, Lampung.

Motivasi kerja dan pengembangan SDM secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia, Jalan Ir. Soekarno km 15,5 Suka Negara, Lampung