

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia

Pentingnya manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan pada dasarnya adalah untuk mendapatkan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan analisis pekerjaan dan uraian pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien

Menurut **Heidjracman Ranupandoyu dan Suad Husnan** dalam **Titon PB (2005:13)** menyatakan :

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Menurut **Manullang** dalam **Triton PB (2005:13)** menyatakan :

Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja untuk membantu tercapainya tujuan organisasi dari para pekerja dan masyarakat.

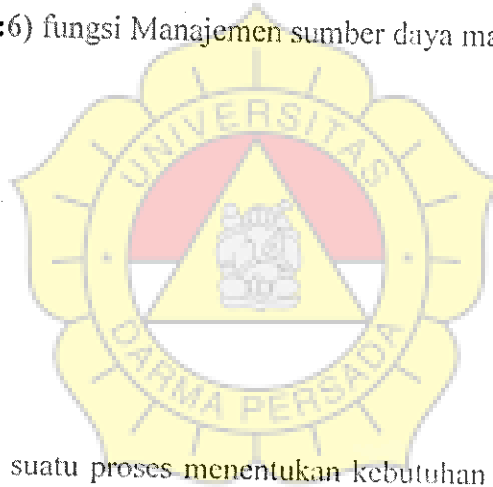
Sedangkan menurut **Edwin B. Fillipo (1997:110)** menyatakan :

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah semua kegiatan yang dilakukan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, sampai pada pengendalian untuk dimanfaatkan dalam rangka menentukan terwujudnya tujuan perusahaan.

## B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mulia Nasution (2000:6) fungsi Manajemen sumber daya manusia terdiri atas :



### 1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial meliputi :

#### a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

#### b. Pengorganisasian (*organization*)

Pengorganisasian merupakan fungsi dasar setiap manajer, sesuatu yang harus diberi perhatian bila sasaran yang telah ditetapkan akan dicapai.

Pengorganisasian menyangkut penentuan aktivitas-aktivitas yang

diperlukan guna mencapai sasaran yang ditetapkan, pengelompokan aktivitas secara logis, dan akhirnya menugaskan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang telah dirancang tersebut.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) menyangkut motivasi dan bimbingan kepada bawahan untuk mencapai sasaran. Manajer harus mempunyai pengetahuan mengenai teknik-teknik bimbingan yang efektif dan menggunakannya agar dapat meningkatkan prestasi karyawan. Pada umumnya, karyawan akan melaksanakan lebih baik suatu pekerjaan bila mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan terlatih secara baik dalam pelaksanaan pekerjaan itu. Karyawan akan senang bila mempunyai pengetahuan secara mendalam tentang pekerjaannya dan pekerjaan tersebut cocok dengan pengetahuan yang dimiliki.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi dasar seorang manajer untuk mengatur mulai dari perencanaan hingga tercapainya tujuan perusahaan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)

Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) adalah fungsi yang merupakan suatu usaha manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat agar tercapai tujuan organisasi. Fungsi

ini berhubungan dengan penentuan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, sumber tenaga kerja, sistem penarikan, sistem seleksi, serta penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan agar terjadi efisien biaya sekaligus tercapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*development*)

Setelah tenaga kerja diperoleh, maka tenaga kerja juga harus dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan di dalam maupun di luar perusahaan. Pengembangan juga diharapkan akan mengubah perilaku karyawan, sehingga pengetahuan dan keterampilan serta perilaku dapat mencapai standar tertentu sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

c. Kompensasi (*compensation*)

Fungsi ini dirumuskan untuk dapat memberikan balas jasa yang memadai dan layak terhadap karyawan atas prestasi yang disumbangkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Integrasi (*integration*)

Fungsi integrasi merupakan usaha untuk menyelaraskan dan menyalurkan kepentingan perusahaan dengan karyawan, kepentingan masyarakat dengan kepentingan perusahaan. Dengan demikian setiap pembuatan kebijakan yang menyangkut kepentingan perusahaan, harus

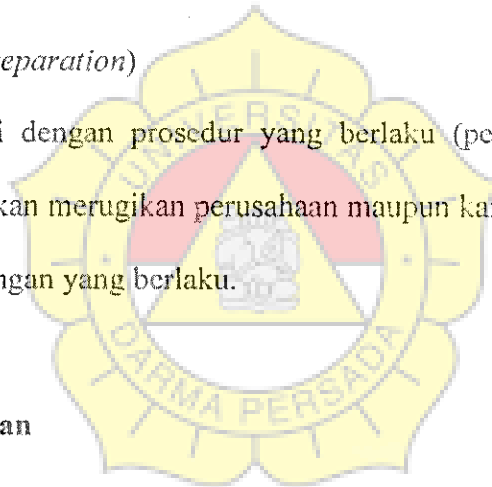
mempertimbangkan kepentingan karyawan dan masyarakat, agar tidak terjadi hambatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Setelah fungsi-fungsi diatas dilaksanakan dengan baik, maka pelaksanaan pekerjaan karyawan akan termotivasi. Hal ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui pemeliharaan komunikasi yang baik, pelayanan karyawan untuk kesehatan, kesejahteraan serta jaminan sosial (asuransi tenaga kerja).

f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Fungsi ini dijalankan sesuai dengan prosedur yang berlaku (peraturan pemerintah) sehingga tidak akan merugikan perusahaan maupun karyawan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.



### C. Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu pengembangan sumber daya manusia yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan, memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik

sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan perusahaan.

Adapun pengertian Pendidikan dan Pelatihan dari berbagai para ahli, yaitu :

Menurut Agus Tulus (1995 : 88), menyatakan :

Pendidikan adalah suatu proses pengembangan sumber daya manusia (pendidikan) jangka panjang bagi karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis.

Menurut Heidjrachman Suad Husnan (1990:77) menyatakan bahwa :

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan-kegiatan mencapai tujuan. Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan (1991:76) mengemukakan bahwa

“Pendidikan yaitu meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan”.

#### D. Unsur-Unsur Dalam Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Triton PB (2005 : 87), unsur-unsur dalam pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia terdiri atas :

## 1. Tujuan

Pendidikan dan pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pendidikan dan pelatihan yang akan diselenggarakan. Beberapa tujuan dari pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas kerja
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- d. Meningkatkan sikap moral, etika dan semangat kerja
- e. Meningkatkan kinerja
- f. Merangsang pegawai agar mencapai prestasi yang maksimal dalam pekerjaannya.
- g. Meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja (K3)
- h. Meningkatkan *Personal growth* atau perkembangan pribadi pegawai
- i. Mengikuti perkembangan pengetahuan (*skill*), pemikiran, dan paradigma termutakhir baik dalam pekerjaan maupun manajemen sumber daya manusia.

## 2. Sasaran

Sasaran pendidikan dan pelatihan harus ditetapkan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measureable*). Adapun sasaran yang ingin dicapai dari pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut :

- a. Memperbaiki moral kerja karyawan
- b. Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik
- c. Karyawan diharapkan dapat memelihara atau merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik
- d. Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan kerja dengan bekerja lebih hati-hati.
- e. Karyawan diharapkan dapat mengikuti perkembangan teknologi

Untuk mencapai sasaran-sasaran ini maka program pendidikan dan pelatihan haruslah :

- a. Memiliki sasaran-sasaran yang jelas, dan memakai tolak ukur terhadap hasil yang tercapai
- b. Diberikan oleh tenaga pengajar yang mampu untuk menyampaikan ilmunya, serta mampu memotivasi peserta program pendidikan dan pelatihan.
- c. Materi yang disampaikan secara mendalam, sehingga mampu merubah sikap dan meningkatkan prestasi karyawan.
- d. Materi sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta

- e. Menggunakan metode yang tepat guna, misalnya : kelompok diskusi untuk satu sasaran tertentu dan demonstrasi sambil kerja untuk sasaran lainnya
- f. Meningkatkan keterlibatan aktif peserta sehingga mereka bukanlah sebagai pendengar belaka.
- g. Disertai dengan metode penilaian sejauh mana sasaran program pendidikan dan pelatihan telah tercapai, hal ini demi peningkatan prestasi kerja karyawan

### 3. Pelatih atau *trainers*

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para *trainer* yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, profesional, dan berkompeten. Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh *trainer* diharapkan dapat mendukung diperolehnya hasil transfer materi yang berbobot yang dapat dibagikan oleh *trainer* kepada peserta pelatihan. Disamping kompetensi pada materi, kemampuan dan penguasaan terhadap berbagai metode pelatihan juga dapat mendukung hasil pelatihan yang optimal.

Adapun menurut Mulia Nasution ( 2000 : 76), para *trainers* hendaknya memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Mempunyai kemampuan memimpin.

Cara terbaik untuk melihat kepemimpinan seseorang sampai sejauh mana bisa mengarahkan pembicaraan dalam setiap pertemuan. Jadi *trainer* harus mampu mengarahkan segala pembicaraan dalam pendidikan dan pelatihan ke materi program tersebut.

- b. Mempunyai kemampuan menilai orang lain.

*Trainer* harus mampu mendengarkan, memberi perhatian, dan mengatur tempo belajar, serta berusaha mendorong kemajuan orang lain (peka terhadap perkembangan orang lain). Harus mudah mengulurkan tangan walaupun tanpa diminta oleh peserta, harus sabar menghadapi orang lain karena akan terjadi pengulangan materi beberapa kali.

- c. Mengetahui detail materi yang diajarkan.

Seseorang *trainer* yang ingin berhasil dalam tugasnya, harus mengetahui secara jelas tentang materi yang diajarkan sebab jika tidak mengetahui seluk beluk materi atau pekerjaan yang diajarkan hal ini akan mengganggu proses belajar mengajar. Kondisi dan prosedur kerja juga perlu diketahui oleh *trainer* secara mendetail.

- d. Mempunyai kemampuan mengajar.

*Trainer* yang baik perlu mengungkapkan pemikiran ke dalam kata-kata yang mudah dimengerti oleh peserta pendidikan dan pelatihan. Untuk ini tidak selalu berarti orang yang fasih berbicara atau mampu melucu. *Trainer* harus dapat menterjemahkan konsep-konsep ke dalam kata-kata

yang sedemikian rupa sehingga langsung dapat dipahami oleh pendengarnya.

e. Sabar menghadapi peserta.

Mengajarkan materi yang dikuasai secara baik oleh *trainer*, dan mengajarkan dengan baik kepada karyawan adalah proses yang sulit dan lamban. Karena itu perlu kesabaran, diperlukan pengulangan beberapa kali, disamping kesediaan menerima fakta bahwa ada orang untuk mencapai kemajuan tingkat tertentu sangat lamban. Menghadapi pertanyaan orang seperti ini *trainer* harus sabar, agar tujuan program pendidikan dan pelatihan dapat tercapai.

Menurut Maluyu Hasibuan (1997:81) ada tiga jenis pelatih yang dapat memberikan materi pendidikan dan pelatihan, yaitu :

a. Pelatih Internal

Adalah seseorang atau tim pelatih yang ditugaskan dari dalam perusahaan itu untuk memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk mengerjakan pekerjaan, cara-cara mempergunakan alat-alat, mesin-mesin dan lain sebagainya. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung ini adalah terus-menerus selama karyawan tersebut menjadi bawahannya.



b. Pelatih Eksternal

Adalah seseorang atau tim pelatih dari luar perusahaan yang diminta untuk memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

c. Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal

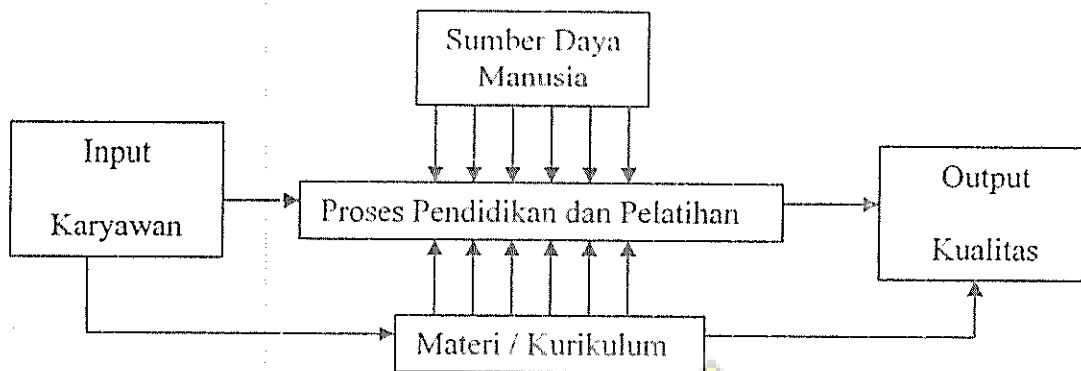
Adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk mengerjakan pekerjaan akan lebih mantap. Pendidikan dan pelatihan yang ditangani oleh tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatih itu akan saling mengisi dalam memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan.

4. Materi

Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan. Di dalam menyusun suatu materi atau kurikulum, perlu terlebih dahulu dipertimbangkan faktor-faktor yang terkandung dalam sasaran pendidikan dan pelatihan, misalnya minat, kebutuhan, kemampuan, pengalaman, dan sebagainya

Gambar II.1

## Materi atau Kurikulum dan Proses Pendidikan dan Pelatihan



## 5. Metode

Metode Pendidikan dan pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta. Pada umumnya ada dua macam metode atau pendekatan yang digunakan dalam pendidikan dan pelatihan karyawan, yaitu :

a. Metode di luar pekerjaan (*Off the Job Site*)

Dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta pendidikan dan pelatihan keluar sementara dari kegiatan atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya. Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik yaitu :

### 1) Teknik presentasi informasi

Yang dimaksud dengan teknik ini adalah menyajikan informasi, yang tujuannya untuk mencoba mengubah atau memperbaiki pengetahuan terutama pengetahuan konseptual, sikap, dan keterampilan baru kepada para peserta. Yang termasuk dalam teknik ini antara lain : ceramah (metode kuliah), teknik diskusi, teknik permodelan perilaku, teknik magang, dan pelajaran terprogram.

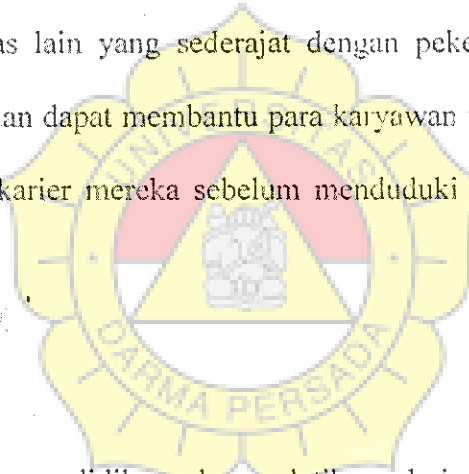
### 2) Metode-metode simulasi

Simulasi adalah suatu peniruan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia *real* sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Metode-metode simulasi ini mencakup : simulator alat-alat, studi kasus, permainan peran (*role playing*) dan teknik di dalam keranjang.

#### b. Metode di dalam pekerjaan (*On the Job Site*)

*On the job site* adalah suatu metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan pada saat dan situasi kerja sehari-hari. Ciri utama metode ini adalah bahwa peserta melakukan aktivitas belajar sambil bekerja, sehingga mereka dapat memperoleh umpan balik langsung tentang ketetapan tingkah laku mereka, baik dari prestasi kerjanya itu sendiri maupun dari rekan kerja atau pembimbingnya. Pada metode ini, karyawan yang telah berpengalaman (atasan peserta) diminta untuk mengajarkan pekerjaannya kepada karyawan yang masih baru. Karyawan senior atau yang telah

berpengalaman tersebut bertugas untuk membimbing karyawan baru dan diharapkan dapat memperlihatkan suatu contoh-contoh pekerjaan yang baik, dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkret, yang akan dikerjakan oleh karyawan baru segera setelah pelatihan berakhir. Umumnya cara ini dinamakan “*choaching*”. Bentuk lain dari metode *on the job site* adalah metode “rotasi pekerjaan”. Metode ini umumnya dilakukan karyawan-karyawan yang sudah lama kemudian akan dipindahkan tugasnya baik secara vertikal (promosi) maupun secara horizontal (ke bagian atau tugas lain yang sederajat dengan pekerjaan sekarang). Metode rotasi pekerjaan dapat membantu para karyawan untuk mempertahankan tujuan-tujuan karier mereka sebelum menduduki suatu jabatan baru.



#### 6. Peserta pelatihan.

Peserta yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional maupun karyawan manajerial.

- a. Karyawan baru, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan itu. Mereka diberi pendidikan dan pelatihan agar memahami, terampil, dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga para karyawan itu dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan atau pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan baru ini perlu

dilaksanakan, agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplikasikan secara baik dalam pekerjaannya.

- b. Karyawan lama, yaitu karyawan yang lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja. Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan lama ini dilaksanakan karena adanya tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, metode kerja diperbaharui, persiapan untuk promosi dan lain sebagainya. Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami *thechnical skill*, *humman skill*, *conceptual skill* dan *managerial skill*, supaya moral kerja dan prestasi kerja meningkat.

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Peserta pelatihan yang tidak sesuai dengan kriteria yang disyaratkan oleh kegiatan pelatihan dapat menyebabkan terjadinya penggunaan alokasi waktu, dana dan energi yang berlebihan bahkan sia-sia dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia.

## E. Pengertian Prestasi Kerja

Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian prestasi kerja karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Agar pelaksanaan penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka hal itu perlu dipersiapkan. Sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar, dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (1991:105)** menyatakan :

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Prestasi kerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, maka semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Menurut **Mohamad As'ad (1991:48)** menyatakan bahwa : " Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran-ukuran yang berlaku atau pekerjaan yang bersangkutan".

Sedangkan menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67)** menyatakan bahwa : "Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".



## F. Identifikasi Standar Prestasi Kerja

Pengukuran kemajuan prestasi kerja perlu ditetapkan untuk mengontrol kegiatan yang mengarah pada sasaran. Hal ini dapat dilakukan dengan meliputi semua aspek penampilan kerja yang dapat diamati, dicatat, dihitung, atau dinilai dengan cara-cara yang jelas. Sebelum melakukan pengukuran atau penilaian prestasi kerja yang efektif maka perlulah ditetapkan suatu standar penilaian prestasi kerja.

Menurut Mathis dan Jacson dalam Sri Budi Cantika Yuli (2005:95) ada lima standar utama dalam melakukan penilaian prestasi kerja, yaitu:

### 1. Jumlah keluaran (*quantity of output*)

Standar keluaran (*output*) lebih banyak di gunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah pengeluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya, seorang karyawan pabrik rokok bagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok / hari, padahal standar umum yang ditetapkan sebesar 300 batang / hari. Ini berarti prestasi karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

### 2. Kualitas Keluaran (*quality of output*)

Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar ini disebut sebagai standar quality. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dihasilkan dibanding jumlah output. Misalnya, dari 100 batang rokok yang di hasilkan,

tingkat kesalahan (cacat) yang di tolerir adalah maksimum 5 batang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka ia dikatakan memiliki prestasi yang baik.

### 3. Waktu keluaran (*timelines of output*)

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik. Sebagai contoh, waktu standar yang di tentukan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempersingkat menjadi 100 menit / 100 batang maka prestasi karyawan tersebut di katakan baik.

### 4. Tingkat kehadiran (*presences at work*)

Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang di tetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

### 5. Kerjasama (*cooperativeness*)

Standar ini biasanya di gunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan pada tingkat supervisor dan manajer. Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang

diawasi. Kerjasama karyawan dapat ditingkatkan apabila masing-masing supervisor mampu memotivasi mereka secara baik.

### 3. Definisi Variabel Operasional

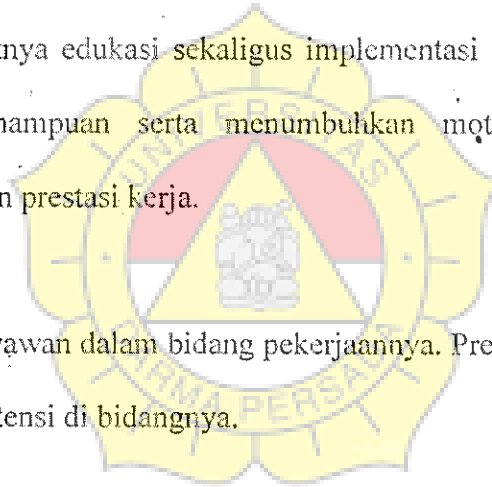
Variabel yang dioperasionalisasikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Adalah salah satu upaya pengembangan karyawan yang dilakukan dengan cara memberi informasi yang sifatnya edukasi sekaligus implementasi guna meningkatkan keterampilan, kemampuan serta menumbuhkan motivasi karyawan dalam rangka peningkatan prestasi kerja.

#### 2. Prestasi Kerja

Adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaannya. Prestasi kerja dapat tercapai bila ada kompetensi di bidangnya.





## J. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar II.2

