

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. PENGERTIAN DASAR PENILAIAN PRESTASI

Penilaian adalah sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang, dalam hal ini adalah karyawan terutama bila suatu perusahaan menginginkan adanya promosi jabatan, kenaikan gaji, lingkungan kerja yang baik, pembagian bonus, mutasi antar seksi dan pekerjaan yang memberi mereka kepuasan sebesar-besarnya oleh karena itu bila karyawan ingin memperoleh apa yang mereka inginkan mereka harus memberikan apa yang diinginkan oleh atasan mereka.

Penilaian prestasi adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa karyawan dalam tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para atasan mereka dengan demikian para atasan disetiap tingkatan berusaha memperbaiki tingkat prestasi mereka dengan cara menilai pekerjaannya dan mengendalikan perilaku mereka.

Penilaian prestasi sendiri mempunyai banyak istilah, untuk itu penulis akan menjelaskan istilah penilaian yang digunakan perusahaan-perusahaan dewasa ini seperti :

"Tinjauan Pengembangan Staf (*Staff Development Review*) atau Tinjauan Kinerja (*Performance Review*) atau Penilaian Kebutuhan Pengembangan (*Development Needs Assessment*)". (Moon, 1994 : 3)

Untuk lebih menjelaskan pengertian dari Penilaian Prestasi maka terlebih dahulu Penulis akan menguraikan pengertian dari beberapa ahli.

Menurut William B. Werther mendefinisikan sebagai berikut :

"Performance Appraisal is the process by which organizations evaluate job performance". (Werther, 1981 : 303)

Pengertian dari Penulis adalah sebagai berikut Penilaian Prestasi adalah suatu proses dimana suatu perusahaan atau suatu organisasi menilai prestasi kerja karyawannya. Sedangkan menurut Philip Moon penilaian prestasi didefinisikan sebagai berikut :

"Sistem yang didokumentasikan secara formal untuk meninjau kerja individual secara periodik". (Moon, 1994 : 3)

Definisi ini terfokus pada apa yang mungkin dianggap sebagai unsur yang diperlukan dari sistem penilaian. Formalitas dan dokumentasi merupakan unsur terpenting karena keduanya membedakan "Penilaian" dengan umpan balik sehari-hari yang mungkin disampaikan oleh atasan kepada karyawan secara informal dan lisan. Sedangkan fakta adalah penilaian bersifat periodik membedakannya dari jenis tinjauan formal yang mungkin

terjadi karena suatu keadaan tertentu seperti pertimbangan untuk promosi.

Kata Prestasi Kerja sendiri menurut Agus Dharma adalah :

"Sesuatu yang dikerjakan atau produk / jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang." (Darma, 1991 : 1)

## B. KEGUNAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Kegiatan penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perbaiki prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Membatasi penyimpangan proses staffing
7. Meningkatkan keakuratan informasional
8. Memperbaiki kesalahan disain pekerjaan
9. Mendorong kesempatan kerja yang adil

### *ad.1. Perbaiki prestasi kerja*

Penilaian prestasi kerja dapat menggambarkan

kualitas karyawan cara ini sangat berguna untuk memperbaiki prestasi kerja karyawan misalnya dengan memberi pengarahan dan bantuan serta instruksi dari atasan kepada karyawan yang kurang terlatih atau prestasinya masih kurang baik. Cara ini karyawan dapat memperbaiki cara kerjanya dan berusaha meningkatkan prestasinya.

*ad.2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi*

Penilaian prestasi kerja membantu perusahaan dalam menentukan kenaikan gaji, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya karena kompensasi yang dikaitkan dengan prestasi kerja memberikan keuntungan dan peluang bagi karyawan. Bila mereka berprestasi baik akan menerima pengakuan bersifat materi hal ini dilakukan perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan kerja.

*ad.3. Keputusan-keputusan penempatan*

Penilaian prestasi sangat diperlukan bagi perusahaan karena penilaian ini sebagai dasar keputusan untuk menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan prestasinya seperti mutasi dan promosi.

*ad.4. Kebutuhan latihan dan pengembangan*

Prestasi kerja yang buruk memungkinkan perlu adanya kebutuhan latihan seperti training-training sehingga kemampuan karyawan dapat diperbaiki. Demikian juga prestasi yang baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan agar karyawan dapat mengembangkan ketrampilan dan bekerja secara lebih efisien karena hal ini akan memberikan keuntungan yaitu hasil kerja lebih baik dan kepuasan kerja meningkat.

*ad.5. Perencanaan dan pengembangan karir*

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu merencanakan jalur karir karyawan mulai dari posisi awal sampai posisi berikutnya. Urutan karir tersebut dapat terus diamati oleh Personalia apakah karyawan tersebut dapat dipromosikan untuk jabatan atau posisi puncak.

*ad.6. Membatasi penyimpangan proses staffing*

Banyak perusahaan yang mengabaikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawannya sebenarnya kegiatan ini sangat berguna dan dapat menentukan pengembangan karyawan dan perusahaan itu sendiri. Tidak adanya suatu nilai yang objektif dan akurat untuk karyawan akan menyulitkan perusahaan dalam

mengambil keputusan Sumber Daya Manusia sehingga sasaran pengembangan karyawan menjadi tidak tepat dan seringkali gagal.

*ad.7. Meningkatkan Keakuratan informasional*

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana SDM atau komponen lain misalnya sistem informasi manajemen personalia yang diambil tidak tepat. Informasi yang kurang akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat dan hal ini akan mempengaruhi kerja karyawan. Dengan adanya penilaian prestasi sistem informasi manajemen personalia menjadi baik dan dapat mengatasi serta memperbaiki prestasi kerja karyawan.

*ad.8. Memperbaiki kesalahan-kesalahan disain pekerjaan*

Prestasi yang jelek dapat terjadi bila ada kesalahan dalam disain pekerjaan, penilaian prestasi dapat membantu memperbaiki disain pekerjaan sehingga prestasi karyawan dapat ditingkatkan.

*ad.9. Mendorong kesempatan kerja yang adil*

Penilaian prestasi kerja terhadap karyawan secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan

internal diambil tanpa diskriminasi dalam hal ini penempatan pada posisi atau jabatan disesuaikan dengan prestasi karyawan itu sendiri bukan pada penilaian subjektif atasan.

Dewasa ini banyak perusahaan yang menggunakan sistem penilaian tampaknya membuktikan bahwa mereka mendapatkan manfaat dari proses tersebut. Mengoperasikan sistem penilaian jelas memerlukan banyak investasi sumber daya perusahaan, waktu dan usaha semua investasi ini harus sesuai dengan keuntungan perusahaan yang didapatkan. Agar berhasil semua sistem penilaian tergantung pada setiap orang yang terlibat dan yang memiliki perhatian terhadap hasilnya.

Keuntungan yang spesifik dari sistem penilaian apapun tentunya akan tergantung pada sasaran yang hendak dicapai dan sampai dimana sistem tersebut didisain dan dioperasikan secara efektif untuk memenuhi sasaran-sasaran itu. Dengan adanya penilaian prestasi perusahaan dapat mengambil keuntungan-keuntungan yang berguna dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja.

Keuntungan-keuntungan ini dapat diklasifikasikan :

1. Keuntungan bagi yang dinilai
2. Keuntungan bagi yang menilai
3. Keuntungan bagi organisasi/perusahaan

*ad.1. Keuntungan bagi yang dinilai*

Adanya kesempatan untuk menerima umpan balik mengenai kinerjanya. Setiap karyawan memerlukan umpan balik, mereka perlu mengetahui seberapa baik apa yang mereka kerjakan atau apakah yang mereka kerjakan tidak benar. Tanpa umpan balik setiap karyawan akan mudah merasa dikritik dan akan menimbulkan pertanyaan-pertanyaan seperti : Apakah hasil karya saya benar-benar dihargai? Apa sebenarnya pendapat atasan tentang diri saya?.

Penilaian memberi kesempatan bagi karyawan untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya secara seimbang melalui pemikiran yang baik. Penilaian menawarkan kesempatan agar prestasi secara formal diakui dan didokumentasikan selain itu prestasi yang sebelumnya kurang diperhatikan sekarang mulai diperhatikan. Dengan adanya umpan balik karyawan yang dinilai akan merasakan adanya perlindungan.

Selain itu penilaian memberikan kesempatan untuk memastikan diperhatikannya kebutuhan pelatihan pribadi sehingga mereka dapat mengembangkan ketrampilan dan bekerja secara efisien.

Peningkatan gaji yang dikaitkan dengan kinerja akan memberikan keuntungan dan peluang bagi karyawan. Karyawan yang kinerjanya baik akan menerima penga-

kuan bersifat materi atas kinerjanya semua karyawan harus mengetahui apa yang perlu mereka kerjakan agar dapat meningkatkan prestasi ke tingkat yang akan memacu pada penghargaan yang lebih tinggi untuk masa yang akan datang.

Penilaian memberikan kepada karyawan untuk bersama-sama mendiskusikan tujuan-tujuan pekerjaan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk itu mereka perlu mengetahui jenis pekerjaan yang harus diselesaikan dan kriteria apa yang harus dipenuhi untuk mendapatkan kinerja yang efektif.

*ad.2. Keuntungan bagi yang menilai*

Sasaran penilaian adalah untuk meningkatkan kinerja staf dan membantu memenuhi tujuan manajer dalam memanfaatkan Sumber Daya Manusia. Dengan umpan balik memberikan kesempatan bahwa atasan memperhatikan apa yang dikerjakan karyawan dengan baik dan menangani setiap masalah atau kritikan yang diterima sehingga bila terdapat masalah-masalah tertentu yang dihadapi karyawan dan mengundang perdebatan dapat didiskusikan untuk menemukan jalan keluar.

Penilaian sangat penting bagi atasan untuk menjelaskan tujuan-tujuan dengan karyawan sehingga

mereka dapat menyusun prioritas kerja yang tepat dan memberikan waktu khusus untuk jenis pekerjaan yang rumit selain itu atasan dapat memastikan usaha-usaha mereka diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan.

Penilaian memungkinkan atasan untuk melihat ke depan dan merencanakan kerja untuk periode mendatang dengan menyusun masing-masing sasaran dan target karyawan yang dapat dicapai serta memberikan motivasi yang dipadukan dengan tujuan-tujuan dari departemen dan organisasi.

Setiap perusahaan sering menghadapi *turn over* dimana karyawan meninggalkan pekerjaan dengan berbagai alasan tetapi jika sistem penilaian memilih sarana untuk mengatasi masalah-masalah dibalik alasan-alasan tersebut maka sistem dapat membantu mengurangi *turn over* dan membuat pekerjaan atasan menjadi lebih mudah dan efektif.

### *ad.3. Keuntungan bagi organisasi/perusahaan*

Dengan adanya karyawan yang bekerja lebih baik, organisasi harus mendapatkan keuntungan yang sama dengan atasan. Sistem penilaian yang dioperasikan dengan baik dapat dianggap sebagai satu indikasi adanya komitmen organisasi terhadap kesejahteraan,

hak dan kepentingan setiap karyawan.

Penelitian menunjukkan komitmen dan perhatian terhadap karyawan. Sistem penilaian yang baik menunjukkan perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan dan perhatian terhadap kemajuan karir karyawan.

Penilaian sering dikaitkan dengan identifikasi kebutuhan pelatihan. Salah satu keuntungan organisasi yang mengoperasikan sistem penilaian adalah bahwa sistem itu dapat merencanakan kebutuhan pelatihan karyawan sebagai sarana pengembangan rencana pelatihan organisasi. Selain itu penilaian juga memungkinkan organisasi untuk melihat ke Sumber Daya Tenaga Kerja secara keseluruhan, misalnya memberikan informasi yang dapat membantu untuk memberikan jawaban pada pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- a. Apakah kita memilih jenis organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pada saat berkembang lima tahun kedepan ?
- b. Apakah perusahaan dapat memilih orang-orang yang dapat dipromosikan untuk menggantikan orang-orang yang mengambil cuti?
- c. Apakah orang-orang yang diidentifikasi memilih kemungkinan untuk sukses ke posisi yang lebih

tinggi dengan bekerja sesuai harapan perusahaan dan apakah promosi itu sesuai untuk mereka?

### C. METODE PENILAIAN PRESTASI

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja dan hampir semua tehnik-tehnik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu seperti metode yang berorientasi masa lalu.

Metode-metode ini mempunyai kelebihan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur, kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja mengenai upaya-upaya mereka umpan balik ini bisa mengarahkan kepada prestasi. Metode-metode tersebut adalah :

1. Rating Scale/Pengharkatan grafik
2. Check list
3. Metode peristiwa khusus
4. Field review method
5. Tes dan observasi prestasi kerja
6. Metode evaluasi kelompok

#### *ad.1. Rating Scale/Pengharkatan Grafik*

Pada metode ini evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai dalam hal ini adalah atasan terhadap

prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

Penilaian ini menggunakan formulir yang diisi oleh penilai dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai diberikan dengan nilai numerik agar skor rata-rata dihitung dan dibandingkan diantara para karyawan.

#### *ad.2. Check List*

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai hanya memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawannya dan yang memberi penilaian biasanya atasan langsung. Bagian Personalia dapat memberikan bobot pada item-item yang berbeda dalam checklist. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode *Check list* bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

### *ad.3. Metode Peristiwa khusus*

Metode ini merupakan penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menilai perilaku karyawan dari yang sangat baik sampai yang sangat jelek dalam pelaksanaan kerja. Berbagai peristiwa tersebut oleh penilai diamati terus menerus selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Metode ini memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan terakhir kadangkala metode ini membuat atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan subjektif.

### *ad.4. Field Review Method*

Dalam metode ini Bagian Personalia turun ke lapangan dan membantu Atasan atau Penilai dalam penilaian karyawan. Bagian Personalia mendapatkan informasi khusus dari Atasan tentang prestasi kerja karyawan kemudian mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada Pimpinan untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Bagian Personalia dapat mencatat penilaian pada tipe form penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

*ad.5. Tes dan Observasi prestasi kerja*

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan peragaan ketrampilan sehingga Penilai dapat melihat dan mengevaluasi langsung kegiatan yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan kerja.

*ad.6. Metode evaluasi kelompok*

Penilaian ini biasanya dilakukan oleh Penilai / Atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan mengenai kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan rangking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek.

Metode tersebut diantaranya adalah :

1. Metode Rangking
2. Grading/Forced Distribution
3. Point Allocation Method

*ad.1. Metode rangking*

Metode dimana penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan menempatkan setiap karyawan dari urutan yang terbaik sampai terjelek.

### *ad.2. Grading/Forced Distribution*

Dalam metode ini penilai memisah-misahkan atau menyortir para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda-beda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

### *ad.3. Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain dari Metode Grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar daripada para karyawan dengan prestasi lebih jelek. Selain itu penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan.

Disamping Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu ada juga metode penilaian yang berorientasi masa depan antara lain :

1. Penilaian Diri
2. Penilaian Psikologis
3. Pendekatan MBO (*Management by Objectives*)
4. Tehnik Pusat Penilaian

### *ad.1. Penilaian diri*

Tehnik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan

yang menilai dirinya sendiri perilaku defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

#### *ad.2. Penilaian Psikologis*

Penilaian ini umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya dan biasanya dilakukan oleh psikolog untuk menilai potensi karyawan diwaktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik hubungan pekerjaan R lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja diwaktu yang akan datang.

#### *ad.3. Pendekatan MBO (Management by Objectives)*

Pendekatan MBO adalah dimana setiap karyawan dan Atasan secara bersama menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang dan menggunakan sasaran-sasaran tersebut secara bersama pula.

#### *ad.4. Tehnik pusat pelatihan*

Banyak perusahaan-perusahaan besar memiliki pusat-pusat "Assessment Center" yaitu suatu bentuk

penilaian karyawan yang distandardisasikan, dimana penilaian tersebut tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian dapat meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya, untuk mengevaluasi potensi-potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

#### D. PENGERTIAN INSENTIF

Program insentif merupakan salah satu program Departemen Personalia dimana Departemen Personalia mengadakan pengukuran pekerjaan yang digunakan untuk mengkaji tiap pekerjaan dan menentukan upah normal atau upah produksi. Departemen Personalia menyusun rincian program termasuk penetapan orang yang berhak, jumlah kenaikan yang diberikan bagi tiap level prestasi dan jumlah bonus yang diberikan kepada pegawai dalam tiap level pangkat. Tujuan dasar suatu insentif adalah untuk mendorong timbulnya prestasi yang baik dengan mengaitkan prestasi dan ganjaran.

Adapun jenis-jenis insentif menurut Gary Dessler :

1. Insentif bagi pegawai produksi
2. Insentif bagi manajer dan eksekutif
3. Insentif wiraniaga
4. Insentif perusahaan (Dessler, 1994 : 413)

*ad.1. Insentif bagi pegawai produksi*

Insentif ini dibagi menjadi tiga (3) program yaitu:

a. Program kerja borongan :

Program insentif yang paling tua dan paling umum digunakan. Perolehan dikaitkan secara langsung dengan jumlah yang dihasilkan karyawan. Secara prinsip tampak adil tetapi cara itu memiliki reputasi yang tidak baik bagi karyawan karena perusahaan dapat menaikkan standar produksi kapan saja.

b. Program jam standar :

Jenis ini hampir sama dengan program upah borongan dalam program insentif karyawan diberi imbalan berdasarkan presentase premi yang sama dengan presentase hasil yang dicapainya diatas standar tetapi insentif yang dimaksudkan adalah dalam bentuk waktu dan bukan dalam bentuk uang.

c. Program insentif kelompok :

Program ini menggunakan pendekatan standar kerja bagi tiap kelompok dan menggunakan cara perhitungan terhadap keluaran yang dihasilkan tiap kelompok dan menyusun standar produksi yang didasarkan atas keluaran akhir kelompok secara keseluruhan sehingga semua anggota menerima jumlah bayaran yang sama didasarkan atas upah tiap unit yang ditetapkan.

*ad.2. Insentif bagi Manajer dan Eksekutif*

Bagi para manajer dan eksekutif cara pemberian insentif dibedakan yaitu atas insentif jangka pendek dan insentif jangka panjang. Dalam insentif jangka pendek umumnya bertujuan untuk memotivasi prestasi para manajer dan eksekutif dan pendekatan yang digunakan adalah jenjang gaji yang terkait erat dengan hasil yang dicapai perusahaan secara keseluruhan.

Sedangkan untuk jangka panjang bertujuan untuk memotivasi dan memberi imbalan kepada pimpinan dalam rangka pertumbuhan dan kemajuan perusahaan dalam jangka panjang serta menyuntikkan perspektif jangka panjang ke dalam keputusan-keputusan para eksekutif selain itu memberi kesempatan bagi mereka untuk mengakumulasikan modal (seperti saham) yang didasarkan atas keberhasilan perusahaan jangka panjang.

*ad.3. Insentif bagi Wiraniaga*

Program ini sangat tergantung pada insentif dalam bentuk komisi penjualan misalnya : gaji, komisi, kombinasi gaji dan komisi serta penghargaan khusus yang dapat diberikan sebagai penghargaan untuk meningkatkan penjualan. Adapun

maksud pemberian ini adalah untuk memotivasi mereka selama masa kampanye dan promosi suatu produk.

*ad.4. Insentif bagi pegawai profesional dan karyawan kantor lainnya*

Sistem yang digunakan adalah sistem bajik (merit) yaitu suatu kenaikan gaji yang diberikan kepada seorang pegawai atas prestasi perorangan yang dicapai. Bayaran bajik mewakili suatu kenaikan berlanjut sedangkan bonus mewakili bayaran 1 (satu) kali. Untuk pegawai profesional yaitu pegawai yang pekerjaannya melibatkan aplikasi pengetahuan yang dipelajari untuk memecahkan masalah-masalah perusahaan insentif yang diberikan bukan berupa finansial tetapi berupa perlengkapan, fasilitas kerja yang lebih baik, bonus khusus bagi penemuan baru, dana keanggotaan dalam organisasi profesional dan kehadiran dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan serta tunjangan pendidikan tambahan.

#### **E. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS**

Sumber daya manusia, modal dan teknologi menempati posisi paling penting dalam mewujudkan tersedianya barang dan jasa. Penggunaan SDM, modal dan teknologi secara

ekstensif telah banyak ditinggalkan orang. Sebaliknya bergeser menuju penggunaan secara lebih intensif dari semua sumber-sumber ekonomi.

Sumber-sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif memerlukan ketrampilan organisatoris dan teknis sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi artinya hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah.

Seperti halnya dengan masalah produktivitas yang akhir-akhir ini mendapat perhatian yang cukup besar baik dari pihak swasta maupun pemerintah. Secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

Bila dilihat adanya kenaikan jumlah hasil (keluaran) maka hal ini belum tentu merupakan peningkatan produktivitas. Sebaliknya kita harus melihat masukan yang dipergunakan untuk menghasilkan output tersebut. Bila peningkatan input atau kenaikan jumlah keluaran lebih besar dari kenaikan masukan (input) baru dapat dikatakan ada peningkatan produktivitas.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional yang dimaksud dengan produktivitas adalah sebagai berikut :

- a. Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin.
- b. Secara umum produktivitas mengandung pengertian

perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan upaya yang digunakan.

- c. Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. (Ravianto, 1985 : 19)

Dengan demikian produktivitas dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa.

Menurut L. Greenberg produktivitas didefinisikan sebagai berikut :

- a. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil.
- b. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu unit. (Greenberg, 1988 : 46)

Jadi produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif dalam menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi.

Pengukuran produktivitas merupakan suatu alat manajemen yang penting di semua tingkatan ekonomi. Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk mendorong dan menganalisa efisiensi produksi. Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas yaitu dapat menentukan target atau sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen

secara periodik terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

√Ada 2 (dua) jenis tingkat perbandingan yang berbeda yakni produktivitas total dan produktivitas parsial.

$$\sqrt{\text{Produktivitas Total}} = \frac{\text{Hasil Total}}{\text{Masukan Total}}$$

$$\sqrt{\text{Produktivitas Parsial}} = \frac{\text{Hasil Parsial}}{\text{Masukan Total}}$$

√Produktivitas tenaga kerja merupakan hal yang sangat menarik sebab mengukur hasil-hasil tenaga kerja manusia dengan segala masalah-masalah yang bervariasi. Produktivitas dinyatakan sebagai berikut :

$$\sqrt{\frac{\text{Hasil dalam jam yang standar}}{\text{Masukan dalam jam-jam waktu}}}$$

Berdasarkan teori produktivitas dikemukakan bahwa produktivitas tenaga kerja di pengaruhi oleh berbagai macam faktor antara lain :

- a. Latar belakang pendidikan dan latihan
- b. Alat-alat produksi yang digunakan dan teknologi dalam proses produksi
- c. Value System nilai-nilai atau pranata sosial masyarakat atau juga faktor lingkungan hidup tenaga kerja, kuat tidaknya ikatan kekeluargaan, mobilitas tenaga kerja, motivasi dll.

- d. Lingkungan pekerjaan atau ikatan kerja
- e. Derajat kesehatan (kesehatan lingkungan)

Nilai gizi makanan, sanitasi tersedianya air bersih

- f. Tingkat upah minimal yang berlaku

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja merupakan suatu sistem adanya banyak segi pekerjaan terhadap produktifitas tenaga kerja. Produktivitas tenaga kerja sangat tergantung pada faktor pendidikan dan latihan, tingkat penghasilan, teknologi dan sarana penyerta untuk produksi, kemampuan manajerial pimpinan dan kesempatan kerja.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja maka faktor-faktor tersebut harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dan dapat ditingkatkan serta dikembangkan secara terus menerus dan terpadu karena :

1. Pendidikan dan latihan menambah pengetahuan dan ke-trampilan bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
2. Tingkat penghasilan.

Produktivitas tenaga kerja mempunyai hubungan yang timbal balik dengan tingkat penghasilan dengan produktivitas yang tinggi maka tingkat upah dapat ditingkatkan dan sebaliknya.

3. Teknologi dan sarana penyerta untuk produksi.

Dengan penggunaan teknologi yang lebih maju serta peralatan. Dengan penggunaan teknologi yang lebih maju serta peralatan yang lebih lengkap dan sempurna akan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

4. Kemampuan manajerial

Dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja diperlukan adanya pimpinan yang kreatif dan dapat memotivasinya.

