

## II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

### A. Tinjauan Pustaka

#### 1. Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2008: 4)

Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut.

Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill, as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang diterjemahkan dari bahasa asing "prestasi". Bisa pula hasil kerja.

Secara umum, kinerja adalah penampilan atau hasil tampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo,

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, menurut Prof.Dr.Wibowo, S.E., M.Phil., kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.

Bernandin dan Russell dalam Hasibuan (2005: 87) mengemukakan, "Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu".

Berdasarkan berbagai pengertian kinerja di atas, dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat ketercapaian seseorang dalam melakukan pekerjaannya dengan kriteria tertentu dari perusahaan. Kinerja pada hakikatnya mengenai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan karyawan. Serta bagaimana karyawan mengerjakan pekerjaan mereka. Pengertian kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan melaksanakan tugas-tugas sebagai tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Tugas-tugas tersebut berdasarkan analisa jabatan, keterampilan, kecakapan atau kemampuan. Dengan hasil yang dapat menunjukkan bahwa seorang karyawan berada pada tingkatan kinerja tertentu. Apakah tergolong pada tingkatan kinerja tinggi, menengah, atau rendah.

#### **a. Penilaian Kinerja**

Yoder dalam Hasibuan (2006: 25) mendefinisikan penilaian kinerja merupakan "Prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai".

Sedangkan menurut Sikula dalam Hasibuan (2006: 87) bahwa, *Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential, for development.* (penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan ).

Menurut Mangkuprawira (2003: 223) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Menurut Dharma dalam Lelawati (2009) hal-hal yang perlu diukur dalam penilaian kinerja karyawan meliputi 3 hal, yaitu:

1. kuantitas, yang tergantung pada jumlah yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.
2. kualitas, yang tergantung pada mutu yang dihasilkan karyawan yang mampu menghasilkan mutu produk yang baik adalah karyawan yang berkualitas.
3. ketepatan waktu, yang tergantung oleh sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan dan ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Wibowo (2008: 325—327), bahwa sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

- a. Produktivitas  
Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses.
- b. Kualitas  
Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau frekuensi pemesanan ulang pelanggan.
- c. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan di kapalkan sesuai dijanjikan.
- d. *Cycle time*  
*Cycle time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses.
- e. Pemanfaatan sumber daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk digunakan.

f. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit.

Kemudian menurut Hasibuan (2006) terdapat ruang lingkup dalam penilaian prestasi dicakup dalam *what, why, where, when, who*, dan *how* atau sering disingkat dengan 5W + 1H.

1. *What* (apa) yang dinilai  
Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.
2. *Who* (kenapa) dinilai  
Dinilai karena:
  - a. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
  - b. Untuk membantu memungkinkan pengembangan personel bersangkutan.
  - c. Untuk memelihara potensi kerja.
  - d. Untuk mengukur prestasi para bawahannya.
  - e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
  - f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. *Where* (di mana) penilaian dilakukan  
Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.
  - a. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
  - b. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal maupun informal.
4. *When* (kapan) penilaian dilakukan  
Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.
  - a. Fomal: penilaian yang diberikan secara periodik.
  - b. Informal: penilaian yang dilakukan secara terus-menerus.
5. *Who* (siapa) yang akan dinilai  
Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan diperusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.
6. *How* (bagaimana) menilainya  
Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja sebagai evaluasi dari pekerjaan karyawan yang dilaksanakan secara sistematis

dan prosedural yang bertujuan dalam pengembangan karyawan, prestasi kerja memiliki ruang lingkup yang harus diperhatikan yaitu: *what* (apa) yang dinilai, *Why* (kenapa) dinilai, *where* (kenapa) dinilai, *when* (kapan) dinilai, *who* (siapa) yang akan dinilai. *how* (bagaimana) menilainya.

Simanjuntak dalam Zalika (2010: 19) menyebutkan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya sebagai berikut.

- a) Kompetensi individu  
Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu; pertama, kemampuan dan keterampilan kerja. *Kedua*, motivasi dan etos kerja;
- b) Dukungan organisasi  
Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi, dan syarat kerja;
- c) Dukungan manajemen  
Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

Menurut Mathis dan Jackson (2002: 82), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat diketahui bahwa dalam pencapaian kinerja yang baik terdapat beberapa hal yang mempengaruhinya sehingga perlu pemeliharaan dan pengembangan yang intensif agar tetap konsisten baik dari

sisi karyawan dalam motivasi dan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya maupun dari perusahaan.

Tabel 5. Beberapa faktor untuk mengetahui tingkat kinerja (pegawai yang tidak efektif)

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
A. Selama Bekerja - Keterlambatan - Kehadiran - Pelatihan - Penurunan Produktivitas - Perombakan rencana, jadwal	Pengaruh karier  Pengaruh kemampuan	- Ketidakpuasan klien  - Hubungan masyarakat  - Kredibilitas dan abilitas sistem untuk memberikan pelayanan
- Peningkatan tanggung Jawab kepengawasan	Pengaruh sosial	- Kekurangan dalam hal mutu pelayanan

- Kekeliruan dan ketidakefisienan		
B. Di Luar Pekerjaan - Kehilangan Investasi - Semangat - Rekrutmen - Seleksi dan penempatan - Kekurangan biaya - Perombakan rencana /jadwal - Kompensasi sebenarnya	Pengaruh keluarga  Pengaruh psikologis	- Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar

Sumber: Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.

Sedangkan menurut Hasibuan (2006: 95) unsur-unsur yang dinilai dalam kinerja sebagai berikut.

- 1) Kesetiaan  
Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- 2) Prestasi kerja  
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- 3) Kejujuran  
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
- 4) Kedisiplinan  
Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- 5) Kreativitas  
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 6) Kerjasama  
Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- 7) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

- 8) Kepribadian  
Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- 9) Prakarsa  
Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 10) Kecakapan  
Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- 11) Tanggung jawab  
Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana, yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Dengan demikian, dalam penilaian kinerja terdapat komponen yang harus diperhatikan agar ketercapaian kinerja secara maksimal, antara lain: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab. Sementara itu hal-hal yang mempengaruhi kinerja tidak hanya terletak pada karyawan, namun dapat berasal dari lingkungan perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan.

Tujuan evaluasi kinerja yang dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara

(2006: 10) adalah:

- a. meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja;
- b. mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu;
- c. memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang;
- d. mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya;



- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Berdasarkan pendapat Sunyoto dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memperbaiki sistem yang telah lama digunakan melalui proses memanusiakan karyawan dengan menghargai hasil kerja karyawan dalam rangka pengembangan sumber daya manusianya.

Menurut Mangkuprawira (2003: 224) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut.

- 1) Perbaikan kinerja  
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi  
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit
- 3) Keputusan penempatan  
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan  
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir  
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf  
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- 7) Ketidakkuratan informasi  
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.
- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

- 9) Kesempatan kerja yang sama  
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal  
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- 11) Umpan balik pada SDM  
Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2006: 89) tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut.

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, managers, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahannya.
- h) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai landasan bagi perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap suatu kebijakan-kebijakan perusahaan yang berpengaruh pada karyawan.

## **2. Pendidikan dan Pelatihan (diklat)**

Setiap perusahaan menginginkan adanya peningkatan hasil produksi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu perlu dilaksanakan upaya-upaya untuk mencapai hal tersebut, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Barry dalam Husein (2000: 13), pelatihan dapat terlaksana disebabkan oleh banyak hal yang menurut Barry karena adanya:

1. perubahan staf.
2. perubahan teknologi.
3. perubahan pekerjaan.
4. perubahan peraturan hukum.
5. perkembangan ekonomi.
6. pola baru pekerjaan.
7. tekanan pasar.
8. kebijakan sosial.
9. aspirasi pegawai.
10. variasi kinerja dan
11. kesamaan dalam kesempatan.

Flippo (2006: 69).

*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.*

Menurut Achmad (2006: 163).

"Pelatihan didefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang sekarang dijabatnya, baik secara individu maupun sebagai bagian dari sebuah team kerja.

Istilah pelatihan seringkali diartikan secara rancu dengan kegiatan pengembangan. Sebuah program pengembangan merujuk pada penyediaan kesempatan belajar kepada karyawan untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang! Peluang seperti itu tidak dibatasi pada pekerjaan yang sekarang dijabat oleh karyawan tersebut."

Menurut Bernardin & Russell dalam Gomes (2000: 197),

"Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performan pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu sehingga lebih menekankan pada keterampilan (*skill*). Pelatihan merupakan cara terpadu yang diorientasikan pada tuntutan kerja aktual, dengan penekanan pada pengembangan *skill, knowledge* dan *ability*"

Nadler sebagai orang yang pertama kali mencetuskan istilah *Human Resource*

*Development* (HRD) tahun 1969, membedakan antara pengertian *Training,*

*Education.* dan *Development* dalam Atmosoepipto (2000 : 42) bahwa,

*Training: learning to present job* (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini).

*Education: learning to prepare the individual, for a different but identified job* (belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi ).

*Development: learning for growth of the individual but not related to a specific present or future, job* (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang).

Bella dalam Hasibuan (2006: 70) mengemukakan bahwa,

Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama. dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Sikula dalam Hasibuan (2006: 70) mendeskripsikan pendidikan dan pelatihan sebagai berikut.

*"Development in reference to staffing and personel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose (Steinmetz).*

(pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum).

*Training is short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personel learn technical knowledge and skills, for a definite purpose.*

(latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu)".

Berdasarkan beberapa pengertian di atas. maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan berbeda dengan pengembangan, namun pendidikan dan pelatihan adalah bagian dari pengembangan. Pendidikan lebih berorientasi pada teori yang dilaksanakan di dalam ruangan atau kelas dengan jangka waktu yang panjang dengan persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi, sedangkan pelatihan berorientasi pada praktek yang dilaksanakan di luar ruangan atau lapangan dengan jangka waktu yang pendek dengan kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini, sementara itu pengembangan merupakan pembelajaran untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang. Dalam pelaksanaannya pendidikan dan pelatihan sama-sama menggunakan prosedur yang terorganisir dan sistematis.

#### **a. Tujuan Diklat**

Menurut Soekidjo dalam Setiawati (2008: 19),

"Perusahaan yang menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan harus terlebih dahulu menentukan tujuan dan sasaran dari pendidikan dan pelatihan tersebut. Hal ini penting dilakukan karena tujuan dan sasaran program tersebut harus disesuaikan dengan tujuan perusahaan".

Ada beberapa manfaat yang akan diperoleh perusahaan apabila tujuan dan sasaran program pendidikan dan pelatihan ditentukan terlebih dahulu yaitu:

1. Menjamin konsisten dalam menyusun program
2. Mempermudah komunikasi antara penyusunan program pendidikan dan pelatihan dengan bagian lain dalam perusahaan.

Secara khusus manfaat pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari dua segi, yaitu:

Dari segi pegawai, manfaatnya yaitu:

- a. Menambah ilmu pengetahuan
- b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang-bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara lama
- c. Merubah sikap untuk bertanggung jawab
- d. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

Dari segi organisasi, manfaatnya yaitu:

- a. meningkatkan produktivitas pegawai, manfaat ini sangat menonjol dan biasanya dapat dibuktikan dengan angka-angka. Seorang pegawai setelah diberikan pendidikan dan pelatihan dapat menghasilkan hasil produksi yang lebih banyak dalam waktu yang sama. Jadi meningkatkan produktivitas disini berarti penambahan hasil dan perbaikan cara-cara berproduksi.
- b. menghemat biaya pelatihan dapat memberikan teknik-teknik dan metode-metode yang lebih baik dari yang sudah ada. Dengan adanya teknik dan metode tersebut maka karyawan akan bekerja lebih baik, biaya akan lebih rendah untuk mengerjakan setiap pekerjaan.
- c. mengurangi kecelakaan-kecelakaan, mengurangi perputaran karyawan, memperbaiki metode dan sistem kerja.

Kemudian menurut Mangkuprawira (2002: 134)

**“Hal penting dalam sebuah perusahaan adalah mensosialisasi para karyawannya ke dalam budaya perusahaan agar mereka dapat menjadi karyawan yang produktif dan efektif, segera setelah memasuki dan menjadi anggota sistem sosial pada perusahaan. Suatu cara utama untuk melakukan hal itu adalah melalui pelatihan dan pengembangan, karena penempatan karyawan dalam pekerjaan secara langsung tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapabilitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan”**

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, dalam mengadakan program diklat sangatlah penting terlebih dahulu menentukan tujuan dan sasaran dari program diklat karena harus disesuaikan dengan tujuan perusahaan sehingga program tersebut dapat efektif, konsisten antara tujuan

dan pelaksanaan program. Secara terperinci manfaat diklat terbagi menjadi dua sisi yaitu dilihat dari sisi pegawai dan sisi organisasi.

## b. Metode Diklat

Setiap perusahaan dalam memberikan pendidikan dan pelatihan harus memikirkan dan memilih alternatif kebutuhan akan perusahaan. Artinya perusahaan harus mampu mengantisipasi target atau sasaran yang akan dicapai, di samping materi dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Tabel 6. Perbedaan latihan dengan pendidikan

Perbedaan	Latihan	Pendidikan
Peserta	Karyawan operasional	Karyawan manajerial
Tujuan	<i>Technical skills</i>	<i>Managerial skills</i>
Metode	Metode latihan	Metode pendidikan
Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang
Biaya	Relatif kecil	Relatif besar
Tempat	Lapangan praktek	Di dalam Was

Sumber: Hasibuan. Malayu S.P.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara: Jakarta.

Menurut Soekidjo dalam Setiawai (2008: 21) metode-metode pendidikan dan pelatihan yang umum dilaksanakan adalah:

- a. Metode di luar pekerjaan (*Off The Job Side*)  
Karyawan sebagai pekerja diklat keluar sementara dari kegiatan pekerjaannya untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan dengan teknik-teknik belajar-mengajar seperti lazimnya. Pada umumnya metode ini memiliki dua macam cara yaitu:
  - 1) Teknik presentase informasi  
Menyajikan informasi yang bertujuan memperkenalkan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru pada peserta, dengan cara:
    - a) Ceramah biasa
    - b) Teknik diskusi
    - c) Teknik permodelan perilaku (*behavior modelling*)
    - d) Metode T (*T Group*) atau studi banding.
  - 2) Metode Simulasi  
Simulasi adalah suatu penituan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga peserta diklat dapat merealisasi seperti keadaan sebenarnya. Metode ini mencakup:
    - a) Simulator alat-alat
    - b) Studi kasus (*Study case*)

- c) Permainan peranan (*Role Playing*)
- d) Teknik di dalam keranjang (*In Basket*)
- b. Metode di dalam pekerjaan (*On The Job Side*)
 

Pelatihan ini berbentuk penugasan karyawan baru kepada *supervisor* atau kepada karyawan yang telah berpengalaman untuk dididik dan dilatih. Karyawan yang telah berpengalaman dalam bekerja dan mengerti akan situasi dan kondisi bertugas untuk membimbing karyawan baru diharapkan dapat memperlihatkan suatu contoh pekerjaan yang lebih baik dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkret, yang akan dikerjakan oleh karyawan baru tersebut segera setelah pelatihan berakhir.

Agar program pendidikan dan pelatihan yang akan kita laksanakan tercapai dengan baik, maka harus diperhatikan beberapa faktor sebagai berikut.

  - 1) Persiapan program pendidikan dan pelatihan meliputi:
    - a) Cara-cara memberikan pendidikan dan pelatihan
    - b) Perkiraan kebutuhan pendidikan dan pelatihan mungkin timbul dalam pelaksanaannya.
    - c) Menentukan jumlah karyawan yang akan dilatih.
  - 2) Penentuan tujuan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Penyusunan program. hendaknya mengandung pemikiran-pemikiran yang cukup tentang:
    - a) Orang-orang yang akan dilatih
    - b) Memilih instruktur yang pandai, memiliki kecakapan dalam mengajar dan sabar
    - c) Periode pendidikan dan pelatihan, memperhitungkan lamanya waktu pendidikan dan pelatihan tersebut.
  - 3) Pelaksanaan yaitu bagaimana program yang telah disusun diterapkan dalam pekerjaan. Penilaian ini hendaknya dilakukan secara objektif bagi karyawan.

Berdasarkan pendapat Soekidjo dapat disimpulkan bahwa, ada dua metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan diklat. Metode yang digunakan melihat dari lama masa bekerja, antara karyawan lama dan karyawan baru diberikan perlakuan diklat yang berbeda. Karyawan lama diberikan izin meninggalkan tugasnya sementara dari perusahaan secara khusus untuk melaksanakan program diklat hingga selesai, dalam pelaksanaan program karyawan di diklat dengan beberapa metode yang telah disesuaikan dengan tanggungjawabnya dalam perusahaan. Sedangkan karyawan lama di diklat melalui pembelajaran yang dilaksanakan saat melakukan tugasnya di perusahaan dengan dibimbing oleh supervisor.



Menurut Marwansyah (2010: 158) sebagai sebuah proses, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dimulai dengan (1) penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan atau suatu penilaian (*assessment*) kebutuhan yang komprehensif, dilanjutkan dengan (2) penetapan tujuan yang bersifat umum dan spesifik, (3) pemilihan metode, media, dan prinsip-prinsip pembelajaran, (4) implementasi program, dan diakhiri dengan tahap (5) evaluasi program.

Menurut Gomes (2003: 209), program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan: (1) *reactions*, (2) *learning*, (3) *behaviors*, (4) *organizational results*, (5) *costs effectivity*.

Kemudian menurut Barry dalam Husein (2000: 14), untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan, Barry menyarankan hal-hal berikut:

1. Tingkat reaksi peserta, yaitu melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih, dan lainnya.
2. Tingkat belajar, yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian, dan sikap.
3. Tingkat tingkah laku kerja, yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja.
4. Tingkat organisasi, yaitu melihat efek pelatihan terhadap organisasi.
5. Nilai akhir, yaitu bermanfaat tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu.

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa proses diklat diawali dengan merencanakan kebutuhan yang akan dilakukan, kemudian melaksanakannya dengan pemilihan metode, media berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Setelah proses diklat berakhir perlu dilakukan pengevaluasian terhadap proses diklat itu sendiri yang meliputi pesertayang mengikuti, metode, kesesuaian antara tujuan, sasaran dan hasilnya.

### **3. Insentif Finansial**

Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja

karyawan harus lebih dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat terlihat pentingnya masalah kompensasi untuk karyawan dan perusahaan. Yoder dalam Hasibuan (2006: 117) mengemukakan: *The payment made to member of work teams for their participation*, artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerjasama dan berprestasi.

Beberapa ahli berpendapat tentang kompensasi dan insentif sebagai berikut. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. (Handoko, 2005, hlm.155)

Menurut Wibowo (2008: 133), kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Menurut Hasibuan (2006:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Werther dan Davis dalam Hasibuan (2006: 119),

*“compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personel department usually designs and administers employee compensation. (kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia)”*.

Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. (Werther dan Davis dalam Wibowo, 2008: 134)

Menurut KBBI *online*, insentif merupakan tambahan penghasilan (uang, barang, dan sebagainya) yang diberikan untuk memperbesar gairah kerja; uang perangsang).

Kemudian pengertian premi berdasarkan KBBI *online* merupakan hadiah (uang dan sebagainya) yang diberikan sebagai perangsang untuk meningkatkan prestasi kerja.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas balasnya kepada perusahaan, dalam beberapa bentuk seperti uang, barang dan lainnya baik secara langsung ataupun tidak langsung, yang diberikan secara tetap atau berdasarkan kinerja. Sedangkan insentif adalah uang tambahan yang diberikan kepada karyawan guna merangsang prestasi kerja karyawan.

#### **a. Penggolongan Kompensasi**

Menurut Wibowo (2008: 134), dilihat dari cara pemberiannya,

“kompensasi dapat merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif dan *gain sharing*. Sementara itu, kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau iaminan keamanandan kesehatan”.

Menurut Cascio dalam Marwansyah (2010: 293), program insentif harus ringkas, jelas, dan mudah memenuhi persyaratan yang meliputi sederhana, spesifik, terjangkau, dan terukur.

Menurut Marwansyah (2010: 295), beberapa bentuk insentif yang lazim dijumpai adalah sebagai berikut.

1. *Piecework*. *Piecework* (upah potong) adalah sistem insentif yang memberi imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan. Upah harian atau mingguan ditentukan dengan mengalikan jumlah unit yang dihasilkan dengan tarif per unit.
2. *Production bonus*. Bonus produksi adalah insentif yang dibayarkan kepada pekerja yang melebihi sasaran keluaran (*output*) yang ditetapkan.
3. *Commission*. Insentif dalam bentuk komisi diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual.
4. *Maturity curve*. Bentuk insentif ini –kurva kematangan- diberikan untuk mengakomodasikan para pekerja yang memiliki kinerja tinggi dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman/senior.
5. *Merit raise*. *Merit raise* adalah kenaikan gaji atau upah yang diberikan sesudah penilaian kinerja.
6. *Nonmonetary incentives*. Insentif biasanya berarti uang, tetapi insentif bagi kinerja bias jugadiberikan dalam bentuk lain. dan
7. *Executive incentives*. Menurut Bogardus dalam Marwansyah, bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, *stock options* (hak untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu, di masa yang akan datang, dalam periode waktu yang ditentukan), kemudian *stock appreciation* (pemberian uang tunai kepada karyawan yang didasarkan atas peningkatan nilai saham tertentu selama jangka waktu tertentu), dan *performance objectives* (pemberian bonus uang tunai bila karyawan mampu mencapai tujuan atau sasaran kinerja tertentu yang disepakati).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi jika dilihat dari cara pemberiannya adalah secara langsung dan tidak langsung. Insentif adalah bagian dari kompensasi yang cara pemberiannya secara langsung kepada karyawan, insentif memiliki beberapa bentuk yang semuanya dinilai dengan uang dan juga dalam bentuk lainnya seperti saham.

#### **b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Wether dan Davis dalam Wibowo (2008: 136), tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut.

1. Memperoleh personil yang berkualitas.
2. Mempertahankan karyawan yang ada.
3. Memastikan keadilan.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan.
5. Mengawasi biaya.
6. Mematuhi peraturan.
7. Memfasilitasi saling pengertian.
8. Efisiensi administrasi selanjutnya.

Menurut Whether dan Davis dalam Marwansyah (2010: 293), para manajer dan departemen SDM dapat menggunakan insentif dan bagi hasil (*gain sharing*) sebagai alat untuk memotivasi para karyawan guna mewujudkan tujuan organisasi, karena keduanya adalah pendekatan kompensasi yang member imbalan atas hasil kerja tertentu.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat dipahami bahwa, tujuan pemberian balas jasa untuk meningkatkan kinerja hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapatkan laba, peraturan pemerintah dapat ditaati, dan konsumen mendapatkan barang yang baik dengan harga yang pantas.

### **c. Sistem dan Kebijaksanaan Kompensasi**

#### **1. Sistem Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2006: 123) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah sistem waktu, sistem hasil (*output*), dan sistem borongan.

Penjelasan dari teori Hasibuan adalah sebagai berikut.

- a. Sistem waktu, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.
- b. Sistem hasil (*output*), dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
- c. Sistem borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama

mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Berdasarkan pendapat Hasibuan di atas dapat disimpulkan bahwa perlunya penentuan sistem kompensasi mampu memberikan kepuasan kepada semua pihak dari sistem pengupahan yang ditetapkan, kepada karyawan, perusahaan mendapat laba, serta produk yang berkualitas bagi konsumen dengan harga yang pantas.

## 2. Kebijakan kompensasi

Menurut Hasibuan (2006: 126), mengemukakan bahwa besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini, diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun kompensasi memerlukan beberapa pertimbangan, baik secara internal maupun eksternal karyawan dalam upaya mempertahankan asas keadilan karyawan serta kesejahteraan karyawan sehingga mampu memotivasi kinerja karyawan.

## 3. Waktu pembayaran kompensasi

Menurut Hasibuan (2006: 127), kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah, kerja karyawan menurun, bahkan *turnover* karyawan semakin besar.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pembayaran kompensasi harus tepat pada waktunya sehingga memberikan dampak yang

positif bagi karyawan dan perusahaan, maka lebih baik mempercepat pembayaran daripada menundanya.

#### 4. Teori upah insentif

Menurut Hasibuan (2006: 129), teori upah insentif adalah sebagai berikut.

##### a. *Pice rate*

- 1) Upah per potong proporsional  
Upah ini dibayar berdasarkan produktivitas pekerja dikalikan tariff upah per potong yang di dapat dari penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya.
- 2) Upah per potong taylor  
Upah ini digunakan dengan cara mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang produktivitasnya tinggi dengan yang produktivitasnya rendah. Mereka yang produktivitasnya tinggi ketika outputnya mencapai rata-rata (standar) atau lebih, akan menerima upah per potong lebih besar daripada karyawan yang bekerja dibawah rata-rata.
- 3) Upah per potong kelompok  
Cara menentukan upah per potong kelompok adalah dengan menentukan standar untuk kelompok. Mereka yang berada di atas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif, sedangkan yang berada di bawah standar akan dibayar sebesar jam kerja dikalikan dengan tariff per jamnya.

##### b. *Time bonuses*

*Time bonuses* dapat dibagi menjadi dua, yaitu premi berdasarkan waktu yang dihemat dan premi berdasarkan waktu pengerjaan.

- 1) Premi berdasarkan waktu yang dihemat meliputi *halsey plan* dan *100% timepremium plan*.
  - a) *Halsey plan*  
Pada *halsey plan*, persentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat, dengan anggapan bahwa tidak ada standar kerja yang akurat sekali.
  - b) *100% timepremium plan*  
*100% timepremium plan*, persentase premi yang diberikan adalah 75%.
- 2) Premi berdasarkan waktu pengerjaan
  - a) *Rowan plan*  
Pada *rowan plan*, premi yang didapat adalah dari selisih antara hasil standar dengan hasil actual dikalikan jam kerja dan upah.
  - b) *Emerson plan*  
Pada cara ini, perusahaan membuat tabel indeks efisiensi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam perhitungan upah insentif didasarkan pada kinerja karyawan. Penetapan tariff disesuaikan dengan prestasi kerja karyawan, tarif diterapkan berbeda untuk masing-masing kategori kinerja karyawan.

#### 4. Penelitian yang Relevan

Studi atau penelitian yang sejenis dengan pokok masalah yang dihadapkan dalam skripsi ini telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Oleh karena itu pada bagian ini dilengkapi beberapa hasil penelitian yang ada kaitannya dengan pokok masalah ini, antara lain:

Tabel 7. Hasil Penelitian yang Relevan

Tahun	Nama	Judul Skripsi	Kesimpulan
2005	M. Hamzah Fansyuri	Pengaruh Analisis Jabatan dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk.	Ada Pengaruh antara analisis jabatan yang disetarakan dengan pemberian kompensasi (x), terhadap produktivitas kerja pegawai (y); didapat 0,7777 lebih besar dari korelasi product moment tabel n=30 pada tingkat kepercayaan 95% yaitu sebesar 0,361. Besarnya kontribusi atau koefisien penentu dari analisis jabatan dan kompensasi (x) terhadap produktivitas kerja (y) sebesar 60,47% dan sisanya 39,53% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini dan dianggap <i>ceteris paribus</i> (tidak



			berubah). Kebenaran hipotesis dapat diterima dengan hasil t hitung sebesar 6,5453 lebih besar dari t tabel dengan tingkat kepercayaan 95% sebesar 1,697.
2005	Sigit Kurniawan	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Mekanik Pada PT Astra Internasional Tbk- Toyota cabang tanjung Karang Hajimena	t hitung sebesar 8,3919 lebih besar dari t tabel 2,819 sehingga Ho di tolak. dan besarnya pengaruh program pengembangan yang dilakukan PT Astra Internasional Tbk- Toyota cabang tanjung Karang Hajimena terhadap produktivitas kerja (y) dapat dinilai dari nilai koefisien penentu (KP) sebesar 77,88% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 22,12%.
2008	Tri Apri Setiawan	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Mekanik Pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Bergen (kajian menurut persepsi karyawan)	Ada Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan mekanik pada PT Perkebunan Nusantara VII (persero) Unit Usaha Bergen dengan diperoleh $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu $0,7777 > 0,361$ pada tingkat kepercayaan 95%.

## B. Kerangka Pikir

Pada umumnya, tujuan utama setiap perusahaan menjalankan bisnisnya adalah untuk memperoleh keuntungan dan memperhatikan kepentingan publik. Dalam kaitannya dengan memperoleh keuntungan, salah satunya perusahaan secara optimal melakukan peningkatan produktivitas melalui pengembangan sumber daya manusia. Metode pengembangan sumber daya manusia adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan tingkat manajemen.

Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan perusahaan, dan persaingan global yang meningkat, upaya pelatihan dan pendidikan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar.

Pendidikan dan pelatihan adalah metode pengembangan yang berbeda satu sama lainnya, pendidikan adalah belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi dengan dengan periode waktu yang panjang, sementara latihan adalah belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini dengan periode waktu yang pendek.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) tidak hanya dilaksanakan di luar pekerjaan atau di luar jam kerja tetapi dapat dilakukan di dalam pekerjaan ketika beradapada jam kerja. Metode pembelajaran diklat sangat beragam dan penerapannya disesuaikan dengan keperluan saat ini dan yang akan datang. Ditetapkan terlebih dahulu tujuan dan sasaran dari diklat yang akan dilaksanakan sehingga terjadi kesesuaian antara hasil pelaksanaan dengan

perencanaan yang diharapkan yang didasarkan kepada keperluan saat ini dan yang akan datang. Karyawan yang dipilih dan sudah melaksanakan program diklat diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga tingkat keberhasilan kerja seorang karyawan cukup tinggi untuk digolongkan ke dalam tingkatan kinerjanya.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan karena kompensasi adalah suatu balas jasa kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan dalam bentuk lainnya kemudian diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya secara tetap dan berdasarkan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Salah satu bentuk kompensasi yang berkaitan dengan kinerja adalah insentif, insentif finansial yaitu kompensasi tambahan dalam bentuk uang yang diberikan atas dasar prestasi kerja karyawan. Dengan pemberian insentif finansial kepada karyawan diharapkan meningkatkan kinerjanya untuk produktivitas perusahaan yang optimal.

Dalam pemberian insentif hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak secara adil, layak, dan wajar sesuai tanggungjawab masing-masing karyawan pada perusahaan dengan mengacu pada kebijakan yang sudah ditetapkan, baik oleh perusahaan maupun oleh pemerintah. Sementara itu, dengan pemberian insentif finansial diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, dan pengusaha tetap mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat produk yang baik dengan harga yang pantas. Pemberian insentif finansial tidak hanya digunakan untuk membalas jasa karyawan, tetapi juga digunakan sebagai alat motivator atau *"iming-iming"*

kepada karyawan untuk lebih aktif, giat, dan rajin untuk menjalankan tanggungjawabnya dalam rangka peningkatan kinerja secara optimal.

Dalam beberapa perusahaan, pemberian insentif finansial memiliki beberapa jenisnya. Bonus, premi adalah beberapa contoh dari insentif finansial yang diberikan kepada karyawan atas dasar kinerjanya. Karyawan yang memiliki kinerja di atas standar akan memperoleh bonus atau premi. Premi merupakan uang tambahan yang diberikan kepada karyawan karena telah menacapi standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

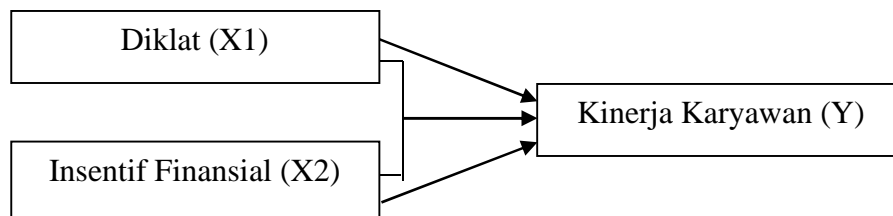
Memperhatikan pentingnya peranan manajemen personalia dalam perusahaan atau organisasi, maka manajemen berusaha menggunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien. Hal ini menjadi tugas manajemen personalia untuk menetapkan analisa jabatan, yang fungsinya untuk menganalisis dalam menarik karyawan, melatih, menempatkan, member kompensasi/insentif yang adil dan merata serta memotivasi karyawan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja yang baik adalah tingkat keberhasilan karyawan yang tinggi dalam menjalankan tugasnya dengan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja. Adanya keseimbangan yang relevan antara faktor individu karyawan, organisasi atau lingkungan perusahaan, dan lingkungan eksternal perusahaan akan menghasilkan kinerja yang efektif.

Diklat dan pemberian insentif finansial kepada karyawan digunakan oleh perusahaan sebagai alat motivator dari hasil atau tingkat keberhasilan karyawan yang berasal dari dalam perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu karyawan, dalam peningkatan kemampuan melaksanakan

tugas dan motivasi karyawan untuk bertanggungjawab dengan beban yang diberikan oleh perusahaan sesuai ketentuan.

Berdasarkan dari pemikiran tersebut, diduga adanya pengaruh diklat dan insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada bagian/afdeling tanaman di PTPN VII (Persero) Unit Usaha Kedaton tahun 2010 dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Paradigma Penelitian Pengaruh Diklat dan Insentif Finansial Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian/Afdeling Tanaman di PTPN VII (Persero) Unit Usaha Kedaton

### C. Hipotesis

1. Ada pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan pada bagian/afdeling tanaman di PTPN VII (Persero) Unit Usaha Kedaton tahun 2010.

2. Ada pengaruh insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada bagian/afdeling tanaman di PTPN VII (Persero) Unit Usaha Kedaton tahun 2010.
3. Ada pengaruh diklat dan insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada bagian/afdeling tanaman di PTPN VII (Persero) Unit Usaha Kedaton tahun 2010.