

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengatur itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

Hasibuan (2008) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat ". Jadi secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.

Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa, dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapa pun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagusya perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya hanya akan sia-sia belaka jika unsur sumber daya manusianya tidak diperhatikan, apalagi kalau diterlantarkan. Gomes (2008:) mengemukakan bahwa :
”Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personal (karyawan) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individual, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional”.
Sudah menjadi tugas manajemen personalia untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh masyarakat. Organisasi merupakan suatu alat sosial dan teknologi yang terlalu luas dan kompleks untuk dilaksanakan hanya oleh satu orang.

Menurut Simamora (2006) bahwa : ”Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan ”. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan. Pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik

manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya-orang-orang yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer di semua lapisan harus menaruh perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia. Ide pencapaian berbagai tujuan (*objectives*) merupakan hal utama dari setiap bentuk manajemen. Jika tujuan tidak dicapai secara berkesinambungan, maka keberadaan organisasi akan berakhir. Nilai sumber daya manusia sebuah organisasi acapkali terbukti tatkala organisasi sering lebih tinggi daripada seluruh nilai aktiva fisik dan keuangan. Perbedaan ini sering disebut muhibah (*goodwill*) sebagian merefleksikan nilai sumber daya manusia sebuah organisasi.

1. Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut Dessler (2004), mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut Vietzal Rivai (2009), berpendapat bahwa pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.

Sedangkan menurut Byars And Rue (2008), pelatihan adalah *learning*

process that involves the acquisition of skills, concepts, rules, or attitude to enhance employee performance.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses belajar dan usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawannya. Pengembangan lebih ditujukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial, sedangkan pelatihan lebih ditujukan untuk meningkatkan keterampilan teknis.

Pelatihan kerja yang dilakukan di RSUD Ungaran diselenggarakan secara terprogram disesuaikan dengan kebutuhan. Saat ini banyak dilakukan pelatihan khususnya perawat yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan agar kinerjanya meningkat.

2. Tujuan *Training* (pelatihan)

Jika seseorang ingin melakukan pembedaan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), maka pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan yaitu menyiapkan karyawan agar lebih siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan manfaat bagi organisasi.

Sedangkan pelatihan terkesan hanya untuk meningkatkan ketrampilan seorang karyawan agar kinerjanya meningkat. Kinerja disini diartikan sebagai meningkatnya produksi atau prestasi kerja yang lebih efisien dan efektif bagi dirinya sendiri maupun perusahaan.

Berdasarkan buku Byars and Rue (2008) tujuan pelatihan bisa dikategorikan sebagai berikut :

a. Tujuan intruksional:

1. Apa saja konsep dan prinsip yang harus dipelajari dalam program pelatihan
2. Kapan pelatihan tersebut harus di adakan

b. Tujuan departemen dan organisasi:

1. Apa dampak program pelatihan itu terhadap kinerja dari departemen dan organisasi secara keseluruhan
2. Pertumbuhan dan kinerja individual (pengembangan karier)

Menurut Vietzhal Sagala (2009), tujuan pelatihan pada umumnya untuk kepentingan karyawan, perusahaan dan konsumen :

Manfaat untuk karyawan :

1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan
3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
4. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi dan konflik
5. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap
6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan

7. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi
8. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih
9. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
10. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan
11. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan
12. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru

Manfaat bagi perusahaan:

1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit
2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
3. Memperbaiki moral SDM
4. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan
5. Membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik
6. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan
7. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan
8. Membantu pengembangan perusahaan
9. Belajar dari peserta
10. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan
11. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan

12. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif
13. Membantu pengembangan promosi dari dalam
14. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan oleh pekerja
15. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM dan administrasi
16. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan
17. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen
18. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal
19. Mendorong mengurangi perilaku merugikan
20. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan
21. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi
22. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
23. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja

Manfaat bagi Konsumen :

1. Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas
2. Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan.

3. Metode *Training* (pelatihan)

Menurut Hasibuan (2008) metode pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara tertentu untuk melaksanakan tugas dengan memberikan pertimbangan yang cukup kepada tujuan, fasilitas yang tersedia dan jumlah penggunaan uang, waktu dan kegiatan. Metode pelatihan dimaksudkan sebagai suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat membuat kondisi tertentu dalam menyelenggarakan pelatihan guna mendorong peserta dapat mengembangkan aspek kognitif dan psikometrik terhadap penyelesaian tugas dan pekerjaan yang akan dibebankan padanya.

Metode pelatihan menurut sikula yang dikutip oleh Hasibuan (2008) adalah sebagai berikut:

1. *On the job*

Ada dua cara metode pelatihan ini :

- a. Cara informal, yaitu pelatihan dengan memberi pengarahan kepada peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekannya.
- b. Cara formal yaitu *supervisor* menunjuk seorang karyawan junior untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

2. *Vestibule*

Metode pelatihan yang dilakukan didalam kelas untuk memperkenalkan pekerjaan pada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

3. *Demonstration and example*

Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh- contoh atau pekerjaan yang di demonstrasikan.

4. *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tetapi merupakan tiruannya saja.

5. *Apperenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya

6. *Classroom Methods*

Pelatihan dilaksanakan diruang kelas khusus tetapi ada kalanya di daerah pekerjaan sesungguhnya. Classroom methods terdiri dari :

a. *Lecture* (ceramah atau kuliah)

Metode kuliah ini diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas, dimana pelatih mengajarkan teori- teori, sedangkan peserta pelatihan mencatat dan memperhatikan apa yang di ajarkan

b. *Conference* (rapat)

Pelatih memberikan masalah tertentu dan para peserta ikut serta berpartisipasi dalam emeahkan masalah tersebut.

c. *Programmed intruction* (intruksi program)

Peserta dapat belajar sendiri, sebab langkah-langkah pekerjaan sudah

diprogram. Program instruksi dibentuk sedemikian rupa sehingga mudah dipahami dan saling berhubungan.

d. *Case Study Method* (metode studi kasus)

Pelatih memberikan suatu kasus yang kemudian akan ditugaskan kepada peserta untuk diidentifikasi masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaiannya.

e. *Role Playing*

Peserta diberikan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antar sesama manusia.

f. *Discussion Method* (metode diskusi)

Salah satu cara melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusnya serta meyakinkan orang lain terhadap pendapatnya.

g. *Seminar Method* (metode seminar)

Peserta dilatih agar dapat membuat persepsi atau menolak pendapat juga usulan orang lain yang berada dalam forum.

Adapun pengertian menurut Byars and Rue (2008) yang mengemukakan bahwa Agar efektif, perusahaan harus melakukan analisa kebutuhan pelatihan yang terdiri dari :

a. Analisa individu

Dilakukan untuk menentukan siapa saja karyawan yang harus menerima pelatihan

b. Analisa tugas

Dilakukan untuk menentukan materi apa saja yang harus diberikan didalam

pelatihan guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

c. Analisa organisasi

Dilakukan guna program pelatihan karyawan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dapat dilakukan pada saat jam kerja atau diluar jam kerja. Pelatihan tersebut juga dapat dilakukan diruang kerja maupun didalam kelas. Pada dasarnya metode pelatihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan yang bergantung kepada beberapa faktor, yaitu : waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, dan latar belakang peserta.

4. Sasaran *Training* (pelatihan)

Menurut Veithzsal dan Sagala (2009), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa tipe langkah laku yang diinginkan, antara lain yaitu;

1. Kategori *Psikomotorik*, meliputi pengontrolan otot- otot tubuh sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu

2. Kategori *Afektif*, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori *kognitif*, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berfikir.

5. Faktor-faktor yang berperan dalam *Training* (pelatihan)

Dalam pelaksanaan pelatihan, ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, timbul masalah mengenai *trade-off*. Oleh karena itu tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Metode pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan :

1. *Cost-effectiveness* (efektivitas biaya)
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

6. Evaluasi *Training* (pelatihan)

Evaluasi mengenai sejauh mana efektivitas suatu program pelatihan tidaklah mudah, prestasi kerja karyawan yang merupakan peserta program pelatihan dapat

menjadi salah satu indikasi yang menentukan efektif atau tidaknya program pelatihan yang telah diberikan.

Menurut Byars and Rue (2008), Evaluasi pelatihan dapat dibagi menjadi 4 area :

a. Reaksi : apakah peserta menyukai pelatihannya

Dalam mengevaluasi reaksi peserta, perusahaan harus mempertimbangkan materi pelatihan, kemampuan trainer, gaya trainer, fasilitas pendukung.

b. *Learning* : apakah konsep atau prinsip yang telah dipelajari selama pelatihan

Fokus terhadap seberapa bagus peserta dalam menyerap dan memahami tentang materi pelatihan yang akan diterapkan :

i. *pre-test* : yaitu test yang diberikan untuk mengidentifikasi sejauh mana peserta dapat menyerap materi pelatihan selama proses pelatihan sedang berlangsung

ii. *post-test* : yaitu test yang diberikan untuk mengevaluasi sejauh mana peserta dapat menyerap materi pelatihan, biasanya diberikan setelah pelatihan selesai.

c. *Behavior* : apakah ada perubahan perilaku dari peserta setelah mengikut pelatihan

Melihat perubahan perilaku peserta pelatihan, dan tahap ini jauh lebih sulit dibandingkan mengidentifikasi reaksi dan learning dari peserta. Dan perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan perilaku peserta dari laporan

kinerja peserta pelatihan.

- d. *Result* : apasaja hasil yang telah dicapai dari hasil pelatihan tersebut bagi perusahaan

Tujuannya ialah untuk mengukur perubahan yang terjadi seperti; *rejust turn-over rate* (pemecatan karyawan dan pemasukan karyawan baru), penurunan biaya² yang terjadi, peningkatan efisiensi, peningkatan kuantitas dan kualitas produksi.

Dari uraian diatas menjelaskan bahwa berhasil atau tidaknya evaluasi pelatihan dapat dilihat dari efektifitas pelatihan yang berkaitan dengan hal-hal seperti; reaksi peserta, pengetahuan yang diperoleh, perubahan perilaku dan perbaikan organisasi.

B. Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Menpan (Dhini Rama Dhanika, 2010), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau

pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alas untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia (Menpan, 1997, dalam. Utomo, 2008).

Dengan demikian pengertian beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
 - 1) Tugas (*Task*). Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang Aminah Soleman (*Jurnal Arika*, 2011) diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.
 - 2) Organisasi Kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja dan sebagainya.

3) Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

b. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stressor*, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Dari faktor-faktor tersebut dapat diperoleh indikator-indikator dari variabel beban kerja sebagai berikut :

1. Faktor eksternal :

- a. Tugas-tugas yang bersifat fisik (sikap kerja)
- b. Tugas-tugas yang bersifat mental (tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya)
- c. Waktu kerja dan waktu istirahat
- d. Kerja secara bergilir
- e. Pelimpahan tugas dan wewenang

2. Faktor internal :

- a. Faktor somatis (kondisi kesehatan)
- b. Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan sebagainya)

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Beban Kerja

Manuaba (2000, dalam Prihatini, 2007), menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :
 - a. Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
 - b. Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring stresor*.

2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

4. Dampak Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan baik

fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja (Manuaba, 2000, dalam Prihatini, 2007).

C. Motivasi kerja

1. Pengertian Motivasi, Motivasi Kerja, Motivasi Karyawan

Menurut Hadari Nawawi (2005) dalam bukunya menjelaskan, kata motivasi (*motivation*) dasarnya ialah kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan kata lain motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab bagi seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Sementara menurut Stephen Robbins dalam buku Vietzhal dan Sagala (2008), motivasi adalah; *The willingness to exert high levels of effort toward organizational goals conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need.*

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian dari motivasi sendiri ialah kekuatan psikologis yang terkoordinasi dari dalam diri seseorang yang mendorong atau mempengaruhi individu tersebut untuk melakukan sebuah perbuatan atau kegiatan menjadi tujuan individu tersebut.

Pengertian diatas yang akan dijadikan sebagai indikator di dalam skripsi

ini dapat mendukung peneliti untuk membuktikan bahwa kekuatan psikologis yang disebut motivasi mempunyai pengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan tersebut, karena dengan adanya dorongan yang bersifat positif dalam diri seseorang, dapat membuat individu tersebut melakukan sesuatu yang lebih atau ekstra dalam mencapai sebuah tingkatan kinerja.

Menurut Winardi (2007), motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi

Pada hakikatnya saat karyawan bekerja mereka membawa serta keinginan, kebutuhan, pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja mereka. Adanya motivasi terutama motivasi untuk berprestasi akan mendorong seseorang mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya demi mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Biasanya seseorang yang memiliki motivasi kuat akan mempunyai tanggung jawab untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Menurut Trisnaningsih (2003) dengan adanya motivasi kerja, diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Liang Gie dalam bukunya Martoyo (2000), motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menjadi pangsak seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual.

Menurut Martoyo (2000) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Dari pengertian-pengertian motivasi kerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan menjadi landasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Payaman J.Simanjuntak (2005), memotivasi bawahan berarti menjadikan mereka merasakan bahwa bekerja sebagai bagian hidup yang dinikmati. Para pekerja pada umumnya akan siap bekerja keras bila menghadapi beberapa kondisi berikut ini:

1. Merasa diperlukan oleh organisasi
2. mengetahui yang diharapkan organisasi
3. perlakuan adil antar pekerja dan dalam pemberian imbalan
4. peluang untuk berkembang
5. tantangan yang menarik

6. suasana kerja yang menyenangkan

Dari pengertian-pengertian motivasi karyawan diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan merupakan sebagai sesuatu yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi perusahaan atau organisasi.

Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, hal ini disebabkan karena beberapa alasan:

1. Motivasi sebagai suatu yang penting (Important Subject)
2. Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (Puzzling Subject)

Menurut Mitchell (dalam Winardi , 2000) tujuan dari motivasi adalah memprediksi perilaku perlu ditekankan perbedaan- perbedaan antara motivasi, perilaku dan kinerja (performa). Motivasi adalah penyebab perilaku; andai kata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja tinggi.

2. Faktor-faktor motivasi kerja

Sihotang (2007) berpendapat bahwa motivasi kerja melibatkan dua faktor:

1. Faktor-faktor individual:
 - a. Kebutuhan-kebutuhan
 - b. Tujuan-tujuan orang
 - c. Sikap-sikap
 - d. Kemampuan-kemampuan orang

2. Faktor-faktor organisasi
 - a. Pembayaran gaji/upah
 - b. Keselamatan kesehatan kerja
 - c. Para mandor (supervisi)
 - d. Para pengawas fungsional

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan

Sedangkan Handoko (2000), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu

Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas

Dari definisi-definisi diatas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan seperti :
motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan tugas dan lain sebagainya
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil

2. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh pegawai. Pengertian kinerja dijelaskan Mohammad Pabundu Tika dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, yaitu: “Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan (kegiatan seseorang) atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu” (Tika, 2006).

Kinerja sangat erat kaitannya dengan hasil dari seorang pegawai. Pengertian pegawai menurut Musanef dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia* yaitu: pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi, pada instansi pemerintahan maupun pada perusahaan ataupun pada usaha-usaha sosial dengan memperoleh suatu balasan jasa tertentu (Musanef, 1991). Berdasarkan definisi tersebut, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja pegawai yaitu hasil dari seseorang atau kelompok berdasarkan tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Fungsi pekerjaan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang terdiri dari faktor intern dan ekstern.

Handoko juga mengemukakan tentang kinerja yang dikutip Pabundu Tika dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja*, yaitu: kinerja adalah sebagai suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai (Tika, 2006). Berdasarkan definisi tersebut, bahwa dalam suatu kinerja harus adanya suatu evaluasi atau penilaian kerja pegawai. Setiap organisasi pasti terdiri dari individu yang berbeda-beda karakter, untuk itu evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk menyamakan persepsi kerja pegawai.

Pegawai dalam sebuah lembaga perlu untuk dievaluasi. seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yang dikutip Pabundu Tika dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, yaitu: kinerja adalah sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi

pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Tika, 2006).

Dari definisi kinerja di atas, dapat diketahui bahwa pegawai melakukan pekerjaan dan menghasilkan sesuatu. Unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
- 3) Pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Periode waktu tertentu. (Tika, 2006).

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud di atas adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil kerja seorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan faktor ekstern.

3. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Setiap pegawai memiliki kinerja yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Pabundu Tika menjelaskan bahwa kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

- 1) Faktor intern : terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik, dan karakteristik kelompok kerja.

- 2) Faktor ekstern : terdiri dari peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar. (Tika, 2006).

Berdasarkan yang dikemukakan oleh Pabundu Tika, faktor intern lebih cenderung pada setiap individu pegawai. Faktor intern yang ada di setiap pegawai dapat dimulai dari diri masing-masing pegawai dan dibarengi dengan dukungan dari lembaga tempat bekerja. Sedangkan faktor ekstern merupakan dari faktor pendukung pegawai dalam bekerja. Pegawai dapat memiliki kinerja yang baik apabila faktor intern dan ekstern dapat sejalan dengan baik.

Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, merumuskan bahwa:

- 1) *Human performance = ability + motivation*
- 2) *Motivation = attitude + situation*
- 3) *Ability = knowledge + skill*

(Mangkunegara, 2007)

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi pegawai. Sedangkan motivasi pegawai dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan kondisi tempat kerja pegawai. Kemudian bahwa kemampuan pegawai itu sendiri dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bekerja.

Menurut Henry Simamora mengemukakan pengaruh kinerja yang

dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:

1. Faktor individual :

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. *Demografi*

2. Faktor psikologis :

- a. Persepsi
- b. Attitude
- c. Personality
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

Faktor organisasi :

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. Job Design (Mangkunegara, 2007).

Berdasarkan tiga faktor di atas memang sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena apabila salah satu faktor tidak sejalan maka faktor yang lain pun bisa terpengaruh tidak baik. Kinerja individu merupakan hasil kerja dari pegawai dari segi kualitas maupun kuantitas yang berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu

(kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi) dan upaya kerja.

Sesuai dengan definisi di atas, pandangan teori konvergensi dari William Stern yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*. Bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya, yaitu:

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. (Mangkunegara, 2007).

Dari definisi di atas, bahwa tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan pegawai dapat bekerja

produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *Inteligensi Quetiont (IQ)* dan kecerdasan emosi atau *Emotional Quetiont (EQ)*. Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi, apabila ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (*Average, Superior, Very Superior, dan Gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas).

Berkaitan dengan faktor lingkungan, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (motivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

3. Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai baik di perusahaan maupun di pemerintahan memerlukan adanya suatu pengawasan. Pengawasan dengan kata lain merupakan suatu penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi dan untuk kemajuan pegawai itu sendiri. Pengertian penilaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:

“Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisals*) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya” (Mangkunegara, 2007).

Berdasarkan definisi di atas, penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara merupakan hal yang dilakukan pimpinan untuk menerapkan disiplin kepada pegawai. Penerapan disiplin dimaksudkan supaya pegawai bertanggung jawab atas pekerjaan.

Kegunaan penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai Performance yang baik.

- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
 - 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
 - 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
 - 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.
- (Mangkunegara, 2007).

Dari definisi di atas peneliti menilai bahwa kegunaan penilaian kinerja bisa menjadi suatu acuan atau patokan dalam mengembangkan kinerja pegawai untuk waktu yang akan datang.

Menurut Wibowo dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Kinerja*, bahwa kunci untuk menciptakan penilaian kinerja pegawai yang efektif yaitu:

- 1) Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
- 2) Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksudkan dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.
- 3) Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu,

harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.

- 4) Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.
- 5) Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedomanstandar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.(Wibowo, 2007).

Berdasarkan dari definisi Wibowo, bahwa ukuran kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah keperluan yang berbeda. Keperluan tersebut dapat bermula dari sekedar mempertimbangkan tingkat kinerja sekarang, masa depan atau mengawasi secara hati-hati suatu proses yang berlangsung. Pengumpulan ukuran kinerja adalah mengidentifikasi ukuran tersebut yang akan benar-benar membantu mencapai hasil yang diinginkan, kemudian menyampaikannya kepada orang yang benar.

Penilaian kinerja ditujukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM). Secara lebih spesifik tujuan dari penilaian kinerja pegawai dikemukakan oleh Agus Sunyoto yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) 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. (Magkunegara, 2007:10-11).

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja, diharapkan SDM pegawai lebih terlatih dengan baik. Selain melakukan perencanaan, pegawai juga perlu mendapatkan program pendidikan dan pelatihan (Diklat). SDM pegawai pemerintahan yang berbasis *e-Government* harus dapat menguasai penggunaan teknologi, khususnya teknologi sistem informasi.

Keuntungan menggunakan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya dengan judul *Evaluasi Kinerja SDM*, yaitu:

- 1) Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.

- 2) Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai dengan proses perencanaan kinerja.
- 3) Lebih memungkinkan menempatkan manajer dan pegawai dipihak yang sama, tidak seperti dengan sistem penilaian maupun peringkat.
- 4) Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum (Mangkunegara, 2007).

Peneliti berpendapat, bahwa penilaian kinerja sangat baik untuk dilakukan dan merupakan suatu keharusan untuk perbaikan kinerja pegawai. Apabila suatu organisasi khususnya di pemerintahan tidak melakukan penilaian kinerja, maka bisa terjadi adanya kekacauan dan kerugian.

Adapun kerugian penggunaan sistem penilaian kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara, yaitu:

- 1) Memakan waktu yang lebih banyak, karena perlunya menginvestasikan waktu di muka untuk melakukan perencanaan kinerja.
- 2) Meminta manajer dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.
- 3) Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi ketimbang sistem penilaian maupun sistem peringkat.
- 4) Dapat disalahgunakan atau digunakan sambil lalu saja oleh para manajer. (Mangkunegara, 2007).

Penggunaan penilaian kinerja pegawai juga memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Penilaian kinerja menuntut seorang pemimpin dan pegawai harus kerja sama dengan tujuan utama sebagai patokan.

4. Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (dalam Irianto 2000) “ Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.”

Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mereka tersebut dengan baik

Menurut Mangkunegara (2007) obyektifitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subyektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui ;

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Yuli, 2005) Penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator :

- 1) kuantitas hasil kerja
- 2) kualitas hasil kerja
- 3) ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya

5. Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu, Stoner (dalam Irianto, 2001) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak

2. Penghargaan

Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi

3. Pengembangan

Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.

4. komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara

akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Sedangkan Yusanto dan Widjadjakusuma (2002) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain :

1. Menjadi dasar bagi pemberian reward
2. Membangun dan membina hubungan antar karyawan
3. Memberikan pemahaman yang jelas dan kongkret tentang prestasi riil dan harapan atasan
4. Memberikan *Feedback* bagi rencana perbaikan dan peningkatan kinerja

Bagi setiap orang muslim yang bekerja atau karyawan muslim, hendaknya mempunyai keyakinan bahwa penilaian kinerja jangan semata-mata dijadikan patokan untuk sistem *Reward* yang akan didapatkan, tetapi Allah SWT adalah penilai yang paling adil dan bijaksana. Jika seorang keryawan muslim sudah mempunyai keyakinan ini maka kemauan untuk meningkatkan kinerjanya adalah karena Allah dan supaya ia tidak tergolong Morang yang mendzalimi orang lain.

6. Manfaat Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Simamora, 2006). Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

a. Penilaian Kinerja Karyawan

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

1. karakteristik situasi,
2. deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3. tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4. sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

2) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

c. Manfaat penilaian kinerja karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

E. Penelitian terdahulu

Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai referensi dan penentuan hipotesis:

No	Judul Penelitian	Peneliti	Tahun
1	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan CV. Kedai Digital Yogyakarta	A. Nursanti	2014
2	Hubungan antara Beban kerja dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Ungaran	Renata Fatmawati	2013
3	Hubungan Beban kerja dengan Tingkat Stress Kerja Perawat ICU di RSUD Dr. H. Slamet Martodirdjo	Manuaba	2000
4	Analisis Beban Kerja ditinjau dari faktor usia dengan pendekatan <i>recommended weighy limit</i>	Aminah Soleman	2011

F. Hipotesis

Hipotesis yang dipakai adalah :

Variabel Pelatihan Kerja

Ho : Di duga tidak ada pengaruh antara Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Ungaran.

Ha : Di duga ada pengaruh antara Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Ungaran.

Variabel Beban Kerja

Ho : Di duga tidak ada pengaruh antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Ungaran..

Ha : Di duga ada pengaruh antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Ungaran.

Variabel Motivasi Kerja

Ho : Di duga tidak ada pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Ungaran.

Ha : Di duga ada pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Ungaran.

Variabel Pelatihan Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja

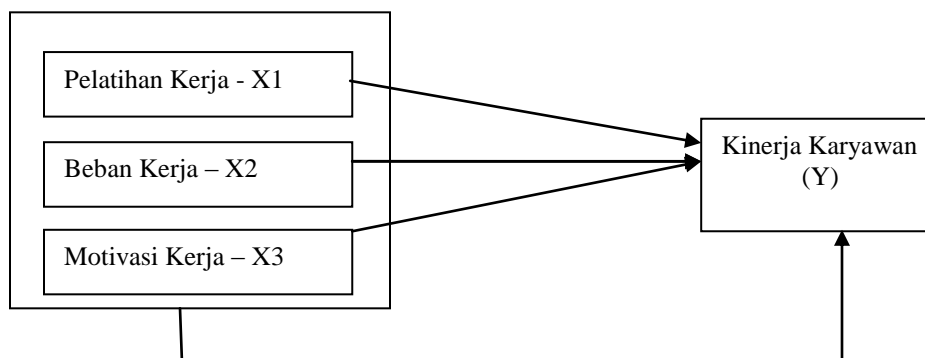
Ho : Di duga tidak ada pengaruh antara **Pelatihan Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja** terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Ungaran.

Ha : Di duga ada pengaruh antara **Pelatihan Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja** terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Keperawatan RSUD Ungaran.

G. Kerangka Berfikir

Berikut kerangka berfikir dalam penelitian ini, yang disajikan ke dalam gambar 2.2 berikut ini :

Gambar 2.2.
Kerangka Berfikir penelitian



Keterangan : —————> = **Hubungan dan Pengaruh**

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa kerangka alur berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hubungan dan Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dari gambar di atas digambarkan bahwa pelatihan kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dipertegas dengan adanya pernyataan bahwa, semakin banyak pelatihan-pelatihan kerja yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas kinerja, maka akan berjalan lurus dengan hasil dari pelatihan tersebut dapat meningkatkan kinerja yang diharapkan.

2. Hubungan dan Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dari gambar dijelaskan bahwa apakah beban kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang disesuaikan dengan jumlah jam kerja, dan proporsi dari kompetensi yang dimiliki, baik secara structural maupun fungsional, maka beban kerja yang diberikan kepada karyawan mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Hubungan dan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan dan pengaruh motivasi kerja sangatlah erat, karena dengan adanya motivasi-motivasi bagi karyawan dalam bekerja, dorongan-dorongan untuk mencapai dan memiliki sesuatu menjadi motivasi bagi pekerja, sehingga adanya motivasi kerja yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan.

