

Bab II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat [1].

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian [2].

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan [3].

Dari definisi-definisi di atas, bisa disimpulkan bahwa MSDM memegang peranan yang penting dan dominan dalam suatu perusahaan karena sebagian besar kegiatan operasional perusahaan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan kedisiplinan, semua itu di atur dan dijalankan oleh setiap tenaga kerja atau karyawan yang ada di dalam perusahaan guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2.1.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa manajemen memegang peranan penting dan dominan dalam perusahaan, maka berikut akan dijelaskan mengenai peranan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut [1]:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM lainnya adalah terdiri dari [4]:

1. Melaksanakan analisis pekerjaan untuk menentukan pekerjaan spesifik yang diperlukan di dalam organisasi.
2. Meramalkan SDM yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasarannya.
3. Mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kebutuhan SDM tersebut.
4. Rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM untuk mencapai sasaran organisasi.
5. Orientasi dan *training* karyawan.
6. Mendesain dan mengimplementasikan program pengelolaan pengembangan organisasional.
7. Mendesain sistem penilaian kinerja.
8. Membantu karyawan dalam rencana pengembangan karier.
9. Menjamin keadilan dan konsistensi kompensasi dan *benefits*.
10. Mendesain sistem disiplin dan penanganan keluhan

11. Mendesain dan mengimplementasikan program untuk menjamin kesehatan dan keselamatan karyawan, serta menyediakan bantuan untuk mengatasi persoalan pribadi karyawan yang berpengaruh pada pelaksanaan kerjanya.
12. Menyediakan informasi sumber daya manusia, serta mendesain dan mengimplementasikan sistem komunikasi karyawan.

H.Malayu [1] terdapat 10 peranan MSDM sedangkan Siti [4] ada 12 peranan, namun keduanya sama-sama menyatakan bahwa peranan-peranan MSDM di atas menunjukkan bahwa proses awal dari pencarian karyawan baru hingga pemberhentian karyawan semua di atur dan dijalankan oleh MSDM. Hal tersebut menunjukkan bahwa MSDM penting dalam mempelajari hubungan dan peranan manusia, karena MSDM berhubungan dengan semua persoalan tentang tenaga kerja yaitu karyawan yang berada di dalam perusahaan.

2.1.1.3.Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan, organisasi harus memperhatikan fungsi-fungsi yang terdapat dalam MSDM. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari 11 yaitu [1]:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Melalui program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan dengan efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan karyawan agar mengerjakan semua tugas dengan baik

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan dan bekerja sesuai rencana, bila terdapat penyimpangan maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan berdasarkan prinsip kompensasi yang adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara/meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan dan norma sosial perusahaan.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan, pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

Fungsi MSDM terdiri dari 4 antara lain [5]:

1. Perencanaan (*Planning*)

Yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang kuat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian organisasi.

3. Pengimplementasian (*Directing*)

Yaitu implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian dan Pengawasan (*Controlling*)

Yaitu proses yang memastikan yang dilakukan untuk seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diimplementasikan bisa berjalan dengan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis yang dihadapinya.

H.Malayu [1] menyebutkan ada 11 fungsi MSDM sedangkan Mulyadi [5] menyebutkan ada 4 fungsi MSDM, dimana memiliki kesamaan dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, serta pengendalian dan pengawasan. Meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam fungsi-fungsi MSDM tersebut namun dapat dikatakan bahwa MSDM yang menjalankan dan mengatur dari awal hingga akhir mengenai masalah tenaga kerja, dimana MSDM lebih memfokuskan mengenai pengaturan peranan manusia (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan kedisiplinan) dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.1.2. Penilaian Prestasi

2.1.2.1. Pengertian Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian prestasi kerja karyawan adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan [1].

Penilaian prestasi kerja karyawan berperan bagi karyawan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan kariernya [6].

Penilaian prestasi kerja karyawan didefinisikan sebagai suatu prosedur yang mencakup [7]:

1. Menetapkan standar kerja;
2. Menilai prestasi kerja karyawan secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan;
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan, bahkan meningkatkan prestasi yang sudah baik.

Jadi dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi karyawan merupakan hal penting yang harus dilakukan karena baik perusahaan maupun karyawan bisa mengetahui bagaimana hasil, tingkat kinerja dan produktivitas yang dihasilkan mereka selama ini. Selain itu, pelaksanaan penilaian prestasi karyawan bisa menjadi bahan pertimbangan bagi manajer dalam mengambil keputusan di masa mendatang baik dalam hal pengembangan karyawan, kenaikan gaji, pemberian bonus, mutasi karyawan, pemutusan hubungan kerja dan sebagainya. Dan melalui penilaian ini bisa menjadi bahan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan perusahaan bagi para karyawannya.

2.1.2.2. Tujuan Penilaian Prestasi

Dari beberapa definisi di atas, dapat dilihat bahwa penilaian prestasi merupakan hal yang penting untuk dilakukan baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri, karena hasil dari penilaian tersebut sangat penting arti dan peranannya

dalam mengambil keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pengembangan karyawan agar kinerja karyawan dapat terus meningkat.

Pentingnya penilaian prestasi tentu harus berguna bagi perusahaan dan bermanfaat bagi karyawan. Sehingga tujuan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut [1]:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pengembangan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan dan pengembangan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor*, manajer, *administrator*) untuk mengobservasi perilaku karyawan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan karyawannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan karyawan dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Terdapat 3 tujuan umum dalam melakukan penilaian prestasi yaitu [7]:

- a. Memberikan informasi untuk keputusan promosi dan gaji.
- b. Memberikan peluang bagi karyawan itu sendiri dan supervisornya untuk meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Penilaian prestasi kerja merupakan pusat bagi proses perencanaan karier.

H.Malayu [1] menyatakan ada 12 tujuan dari penilaian prestasi sedangkan Jimmy [7] menyatakan ada 3 tujuan umum, namun bisa dilihat bahwa tujuan yang dinyatakan tersebut umumnya bertujuan dalam membantu perusahaan untuk mendapatkan informasi yang akurat dalam membuat atau mengambil keputusan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan program kepegawaian pada masa yang akan datang sehingga diperoleh kepuasan dan harmonisasi dalam perusahaan.

2.1.2.3. Manfaat Penilaian Prestasi

Selain tujuan penilaian prestasi juga memiliki berbagai manfaat yang bisa diambil, manfaat dari penilaian prestasi karyawan sebagai berikut [1]:

1. Memperbaiki prestasi kerja.

Prestasi baik harus ditingkatkan lagi dan prestasi buruk harus segera diperbaiki.

2. Untuk dapat melakukan penyesuaian kompensasi.

Kompensasi tidak boleh statis melainkan bersifat dinamis menurut prestasi karyawan masing-masing, pembayaran akan memotivasi karyawan jika sesuai dengan prestasinya.

3. Untuk bahan pertimbangan penempatan (promosi, transfer, dan demosi).

Melalui prestasi, kita dapat mengetahui tingkat prestasi setiap karyawan sehingga kita dapat mengambil keputusan yang tepat dalam melakukan penempatan karyawan.

4. Untuk menetapkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian prestasi, kita dapat menetapkan dengan tepat materi latihan dan pengembangan.

5. Untuk membantu perencanaan dan pengembangan karier.

Karyawan yang bekerja di bidang X sebenarnya ahli dalam bidang Y, maka seharusnya karyawan tersebut dapat diahlikan untuk pekerjaan di bidang Y.

6. Untuk dapat mengetahui kekurangan-kekurangan dalam proses penempatan staf (*staffing process deficiencies*).

Misalnya kita menempatkan orang dari satu jabatan ke jabatan lain, tetapi saat evaluasi prestasi kerja karyawan ternyata rendah maka kita tidak boleh langsung menyalahkan bahwa karyawan itu buruk, tetapi mungkin penempatannya yang tidak tepat. Dengan *staffing* yang baik, karyawan akan merasa puas dan hal ini akan memberikan keuntungan bagi organisasi.

7. Untuk dapat dijadikan patokan dalam menganalisis informasi analisis jabatan.
Uraian jabatan belum tentu baik sehingga dengan penilaian prestasi kerja, kita dapat menganalisis uraian jabatan yang telah kita susun.
8. Untuk mendiagnosis kesalahan-kesalahan rancangan jabatan.
Dengan hasil dari penilaian prestasi dapat dilihat apakah rancangan jabatan yang kita buat terdapat kesalahan atau tidak. Jika ada maka dapat dilakukan perbaikan.
9. Mencegah adanya diskriminasi.
Misalnya A dinaikkan pangkatnya, tetapi B tidak dipromosikan. Promosi A dilakukan tanpa alasan tertentu dalam hal ini B akan merasakan adanya diskriminasi. Tetapi jika ada penilaian untuk kerja, hal tersebut tidak akan dirasakan sebagai suatu diskriminasi.

Penilaian prestasi yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti [6]:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, maka pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
Bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi mereka, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus tahunan, tunjangan hari raya, dan sebagainya. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

3. Untuk kepentingan mutasi pegawai.

Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, ataupun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, ahli wilayah, maupun demosi.

4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan yang baik.

Dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan terungkap melalui penilaian prestasi kerja.

5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya.

Melalui bantuan bagian kepegawaian dalam menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Melihat begitu banyaknya manfaat yang diperoleh baik yang dinyatakan oleh H.Malayu [1] maupun Sondang [6], maka dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi harus dilakukan karena dengan penilaian tersebut perusahaan akan lebih mudah dalam mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaannya mengenai persoalan karyawan. Dengan penilaian prestasi, berarti para karyawan mendapat perhatian dari pimpinan sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat lagi, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya yaitu apakah karyawan dipromosikan, dimutasikan, dikembangkan atau balas jasanya dinaikkan.

2.1.2.4.Langkah-langkah Penilaian Prestasi

Melihat pentingnya, tujuan dan manfaat yang di dapat dari pelaksanaan penilaian prestasi maka sudah pasti penilaian prestasi harus dilaksanakan oleh setiap perusahaan, agar penilaian prestasi dapat memberikan hasil yang optimal maka sebelum melaksanakan penilaian tersebut, terdapat langkah atau tahapan yang harus dilakukan terlebih dahulu.

Penilaian prestasi terdiri dari tiga langkah/tahapan yaitu [7]:

1. Memberi batasan pekerjaan, berarti memastikan bahwa penilai dan yang di nilai sudah paham mengenai tugas dan standar kerja.
2. Menilai prestasi, berarti membandingkan prestasi aktual karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

3. Memberikan umpan balik (*feedback*), berarti prestasi karyawan dan kemajuannya didiskusikan dan rencana pengembangan dibuat.

Dalam melakukan penilaian prestasi tentu ada unsur atau indikator yang menjadi standar pengukurannya.

Unsur-unsur yang diukur dalam prestasi karyawan, sebagai berikut [1]:

1. Kesetiaan

Mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para karyawannya.

4. Kedisiplinan

Menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga berkerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau karyawannya untuk bekerja lebih secara efektif.

8. Kepribadian

Menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Menilai kemampuan berpikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang dipergunakannya, serta pelaku kerjanya.

Pengukuran prestasi kerja karyawan diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan. Enam aspek bidang prestasi kunci tersebut adalah [8]:

1. Hasil kerja, yaitu tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan, tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan, khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental, yaitu kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap, yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi, yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

H. Malayu [1] menyatakan terdapat 11 standar pengukuran sedangkan Arif [8] menyatakan terdapat 6 standar pengukuran, meskipun terdapat ketidaksamaan standar pengukuran dari kedua ahli tersebut, namun dalam penetapan standar pengukuran tergantung dari kebutuhan atau tujuan masing-masing perusahaan, sehingga tidak bisa dipastikan mana standar pengukuran yang harus dipilih karena dalam melakukan penilaian prestasi setiap perusahaan memiliki masalah yang berbeda sehingga penetapan standar pengukuran harus berdasarkan sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

2.1.2.5. Metode Penilaian Prestasi Karyawan

Terdapat beberapa metode penilaian prestasi yang bisa digunakan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian prestasi terhadap karyawannya, antara lain [1]:

1. Metode Tradisional, merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, di mana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. Terdiri dari :

- a. *Rating Scale*

Dalam metode ini, penilaian dilakukan oleh atasan langsung dengan mengisi formulir penilaian melalui perbandingan dari hasil kerja karyawan selama setahun.

- b. *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

- c. *Check List*

Metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan.

d. *Freeform Essay*

Metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerja sama, dan keselamatan

2. Metode Modern, merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Terdiri dari :

a. *Assessment Centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus yang bisa dari luar, dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukan tim harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta/kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain.

b. *Management by Objective (MBO)*

Metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human Asset Accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat, maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

Penggunaan metode penilaian prestasi tergantung dari kebutuhan setiap perusahaan, dimana pemilihan metode harus disesuaikan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan sehingga hasil penilaian bisa objektif dan sesuai dengan kenyataan dari setiap karyawan yang dinilai.

Dengan adanya penilaian prestasi karyawan, perusahaan dapat menetapkan dengan tepat apa yang harus dilakukan atau dibutuhkan oleh setiap pegawai agar kinerja perusahaan tersebut dapat terus meningkat dan dapat menetapkan program pengembangan yang tepat dan sesuai bagi setiap karyawan untuk memperbaiki maupun meningkatkan keahlian, kemampuan, ketrampilan, prestasi, dan hasil yang lebih baik lagi dari sebelumnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya akan meningkatkan produktivitas perusahaan tersebut.

2.1.3. Pengembangan Karyawan

2.1.3.1. Definisi Pengembangan Karyawan

Pengembangan SDM adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan [9].

Pengembangan SDM (*HR development*) dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi [10].

Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Secara definitif pengembangan atau *development* adalah sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menuaikan pekerjaan yang lebih baik [11].

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu proses peningkatan kemampuan untuk jangka panjang di mana dengan adanya pengembangan karyawan, maka karyawan dapat memikul tanggung jawab yang lebih besar melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan *attitude* dimana dari pelatihan tersebut maka dapat diperoleh efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga prestasi karyawan lebih baik, kinerja karyawan bertambah yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini tentu menjadi peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan laba yang lebih besar sehingga balas jasa karyawan dapat dinaikkan.

2.1.3.2. Faktor Pengembangan Karyawan

Selain beberapa pengertian di atas yang menunjukkan perlunya pelaksanaan pengembangan karyawan, ada beberapa faktor yang menjadi penyebab perlunya pengembangan karyawan antara lain [12]:

1. Adanya peningkatan dalam absensi dan pergantian karyawan.

Absensi dan pergantian karyawan yang mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun lalu menunjukkan bahwa manajer kurang terampil dalam memimpin para karyawannya.

2. Tingkat kecelakaan kerja tinggi/meningkat.

Jika biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan mengalami peningkatan, menunjukkan bahwa karyawan kurang ahli dalam melakukan pekerjaannya sehingga tingkat kecelakaan kerja tinggi.

3. Banyak keluhan karyawan.

Manajer yang kurang tanggap dengan keinginan karyawannya akan membuat karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya sehingga mengakibatkan banyaknya keluhan dari para karyawan.

4. Terjadinya kemacetan produksi.

Karyawan kurang ahli dan terampil dalam bekerja akan menyebabkan terjadinya kemacetan produksi di mana mereka tidak dapat bekerja secara efektif dan efisien karena kurangnya pemahaman akan pekerjaannya.

5. Tingkat pemborosan tinggi.

Kurangnya pengembangan karyawan menyebabkan karyawan tidak efisien terhadap tenaga, waktu, dan bahan baku yang bisa dilihat dari banyaknya bahan yang terbuang, produk cacat, dan sisa produk yang banyak.

6. Pengguna tenaga ahli/staf tidak efisien.

Penggunaan tenaga ahli/staf yang tidak efisien menunjukkan bahwa manajer kurang cepat dan tanggap dalam membuat keputusan yang menyebabkan hasil yang kurang optimal.

7. Banyak pekerjaan tidak terselesaikan/tidak terpecahkan.

Karena pengetahuan dan pemahaman yang kurang, karyawan jadi tidak dapat mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah yang muncul.

8. Menurunnya prestasi dan kinerja karyawan.

Prestasi dan kinerja karyawan yang menurun menunjukkan bahwa karyawan kurang optimal dalam bekerja.

Selain faktor-faktor di atas, juga terdapat beberapa faktor lain mengapa pengembangan karyawan diperlukan, antara lain [7]:

1. Program orientasi belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas, meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap.

Orientasi saja tidak dapat membuat orang yang tidak bisa menjadi bisa, orientasi hanya bersifat pengenalan agar orang tersebut tidak kaget dalam pekerjaannya kelak.

2. Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas.

Dengan adanya cara penyelesaian tugas baru maka ketidakmampuan kita akan meningkat sehingga orang perlu dilatih.

3. Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan.

Dengan adanya jabatan baru maka semakin berat beban pekerjaan yang di dapat sehingga diperlukan keterampilan yang lebih tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang ada.

4. Keterampilan pegawai kurang memadai untuk menyelesaikan tugas.

Diperlukan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam membantu menyelesaikan tugasnya.

5. Penyegaran kembali.

Sering kali orang yang sudah bosan menjadi tidak sadar bahwa apa yang dilakukannya tidak baik lagi. Latihan dan pengembangan dapat memperbaiki *skill* dan kebiasaan kerja yang buruk.

Dari faktor-faktor yang dinyatakan baik oleh Sedarmayanti [12] maupun Jimmy [7], dapat dilihat bahwa pengembangan karyawan merupakan hal yang perlu dilakukan perusahaan agar setiap karyawan baik yang baru maupun lama dapat memberikan hasil kerja yang lebih baik lagi dari sebelumnya dengan melakukan pengembangan sehingga mereka dapat memiliki keterampilan dan kemampuan yang lebih tinggi dalam mencapai sasaran organisasi.

2.1.3.3. Tujuan Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat baik bagi perusahaan, karyawan, konsumen, maupun masyarakat karena melalui pengembangan maka produk yang dihasilkan perusahaan akan lebih baik dan berkualitas.

Tujuan pengembangan menyangkut beberapa hal, yaitu [1]:

a. Produktivitas Kerja

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

b. Efisiensi

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

c. Kerusakan

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

d. Kecelakaan

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

e. Pelayanan

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

f. Moral

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

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar karena keahlian, ketrampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

h. Konseptual

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

i. Kepemimpinan

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

j. Balas Jasa

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

k. Konsumen

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

Secara umum, sebagian tujuan pengembangan memiliki kesamaan dengan pelatihan, namun dalam beberapa aspek terdapat perbedaan yaitu [13]:

a. Menggali bakat yang terpendam.

Maksudnya setiap karyawan memiliki bakat-bakat tertentu yang belum dikembangkan. Bahkan terkadang bakat ini masih terpendam karena belum atau tidak dapat disalurkan. Dengan melalui pengembangan maka bakat yang terpendam dapat ditimbulkan sehingga dapat dikembangkan semaksimal mungkin.

b. Penyegaran kembali.

Artinya menyegarkan kembali semangat kerja, dan meningkatkan rasa percaya diri yang makin menurun. Terutama bagi karyawan yang sudah bekerja bertahun-tahun dilingkungan tertentu. Dengan melalui program pengembangan, maka karyawan akan menemukan kembali rasa kepercayaan dirinya, sekaligus menyegarkan kembali semangat kerjanya.

Program pengembangan karyawan ini dapat dipilih sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Tentu tiap pengembangan memiliki tujuan tertentu untuk diberikan tergantung dari kasus yang dihadapinya. Artinya tiap program

pengembangan karyawan memiliki tujuan yang diharapkan dari masing-masing kegiatan [13].

Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap pengembangan karyawan yang akan dilakukan sudah memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga hasil akhir yang diperoleh dari pengembangan tersebut dapat sesuai dengan tujuan perusahaan, maka tujuan dari pengembangan tersebut akan berbeda-beda seperti menurut H.Malayu dan Kasmir yang tujuan pengembangannya berbeda namun sama dalam hal untuk meningkatkan kinerja dari setiap karyawannya.

2.1.3.4. Manfaat Pengembangan Karyawan

Selain tujuan, terdapat juga manfaat yang bisa diambil dengan melaksanakan pengembangan karyawan bagi perusahaan/organisasi dan juga bagi karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan manfaat dalam menyelenggarakan pengembangan karyawan adalah [11]:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan, karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang ditetapkan, serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang butuh dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan karyawan, karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi didasarkan pada sikap dewasa baik intelektual maupun teknikal, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi karyawan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, karena melibatkan para karyawan dalam menyelenggarakan kegiatan operasional dan tidak sekadar perintah dari manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipasif.

6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Di samping manfaat bagi organisasi, juga ada manfaat bagi para karyawan, antara lain [11]:

1. Meningkatnya kinerja dan prestasi yang diperoleh karyawan.

Dengan adanya pengembangan maka karyawan akan semakin ahli dalam bekerja sehingga prestasi dan kinerja yang dicapai akan meningkat.

2. Membantu para karyawan membuat keputusan yang lebih baik.

Karyawan akan lebih mudah dalam membuat keputusan karena kemampuannya meningkat sehingga karyawan akan lebih memahami kondisi yang sedang terjadi dan bagaimana keputusan yang akan diambil.

3. Meningkatkan kemampuan para karyawan menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.

Melalui pengembangan, karyawan akan memperoleh pelatihan dan pendidikan sehingga kemampuan dan keahlian karyawan tentu akan meningkat sehingga akan membantu dalam mencari solusi yang tepat untuk memecahkan permasalahan yang terjadi.

4. Timbulnya dorongan, dalam arti para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

Dengan pengembangan, kinerja karyawan akan meningkat dan prestasi yang diperoleh akan lebih tinggi sehingga menjadi motivasi bagi karyawan untuk terus mengembangkan kemampuannya.

5. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stres, frustasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.

Dengan karyawan mampu menghadapi masalah, konflik, frustasi, dan stres yang datang akan membuat dirinya lebih percaya diri karena karyawan merasa memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menghadapi setiap tantangan yang datang.

6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.

7. Meningkatnya kepuasan kerja.

Karyawan akan lebih puas dengan pekerjaannya karena ia akan memperoleh hasil yang lebih bagus dari sebelumnya dengan melakukan pengembangan.

8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.

Prestasi karyawan yang meningkat akan membuat pimpinan, manajer atau karyawan lainnya mengakui kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

9. Semakin tekad pekerja untuk lebih mandiri.

Dengan pengembangan, keahlian karyawan meningkat sehingga ia akan mampu untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Pengembangan meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan sikap para karyawan untuk tidak merasa takut dalam mengambil tanggung jawab yang lebih besar.

Manfaat pengembangan karyawan dapat dirasakan oleh organisasi, individu, dan bagian kepegawaian sebagai berikut [7]:

- a. Memperbaiki pengetahuan tentang jabatan dan ketrampilan.
- b. Memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan.
- c. Membantu pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan.
- d. Membantu meningkatkan produktivitas, kinerja dan kualitas kerja.
- e. Membantu individu untuk dapat membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik lagi.
- f. Mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri .
- g. Membantu untuk mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru.
- h. Menciptakan organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan hidup di dalamnya.

Manfaat pengembangan karyawan yang dinyatakan oleh Danang [10] dan Jimmy [7] memiliki kesamaan dimana pengembangan karyawan tersebut memberikan manfaat bagi setiap individu yang ada di dalam organisasi, dari berbagai manfaat yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan pengembangan karyawan merupakan investasi organisasi yang mutlak untuk dilakukan.

2.1.3.5. Langkah-Langkah Dalam Pengembangan Karyawan

Tidak semua bagian/divisi memerlukan pengembangan karyawan sehingga sebelum memulai program pengembangan maka terlebih dahulu dilakukan analisis

penentuan kebutuhan pengembangan karyawan untuk memastikan bagian/divisi mana yang perlu dilakukan pengembangan.

Analisis penentuan kebutuhan pengembangan dilakukan di tingkat organisasi, jabatan/pekerjaan, maupun individu sebagai berikut [12]:

1. Analisis tingkat organisasi, untuk mengetahui di bagian mana dalam organisasi memerlukan pengembangan.
2. Analisis tingkat jabatan/tugas/pekerjaan/analisis pekerjaan, untuk mengidentifikasi isi pelatihan atau pendidikan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan karyawan supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan dengan kompeten.
 Tujuan utama analisis pekerjaan adalah untuk memperoleh informasi tentang :
 - a. Tugas yang harus dilakukan karyawan.
 - b. Tugas yang telah dilakukan pada saat itu.
 - c. Tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum/tidak dilakukan karyawan.
 - d. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebagainya.
3. Analisis tingkat individu, untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan artinya kemampuan dan keterampilan apa yang masih diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan.

Setelah melakukan analisis penentuan kebutuhan pengembangan barulah di susun langkah-langkah yang harus dilakukan sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan agar dapat berjalan dengan teratur dan sistematis.

Langkah-langkah pengembangan karyawan terdiri dari [12]:

1. Melakukan penelitian dan pengumpulan data tentang objek yang akan dikembangkan.
 Melalui analisis penentuan kebutuhan maka bisa didapatkan data tentang objek yang akan dikembangkan.
2. Menentukan materi.
 Materi/kurikulum yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu.

3. Menentukan metode pengembangan.

Metode pengembangan terdiri dari pelatihan (*training*) dan pendidikan, maka penentuan metode harus sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai.

4. Memilih pelatih sesuai kebutuhan.

Pemilihan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoritis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang *qualified* akan menghasilkan anak didik yang baik.

5. Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan.

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

6. Memilih peserta.

Menetapkan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya.

7. Melaksanakan program.

Artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan.

8. Melakukan evaluasi program.

Setelah melaksanakan program pengembangan, maka harus diakhiri dengan melakukan evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

Terdapat 7 langkah dalam pengembangan, yaitu [6]:

1. Penentuan kebutuhan.

Dengan melakukan analisis kebutuhan yang mencakup masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan, sehingga pengembangan yang diselenggarakan memang nyata diperlukan untuk memenuhi suatu kebutuhan yang ada.

2. Penentuan sasaran.

Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknis atau dapat pula menyangkut keperilakuan, sehingga sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas dan sekongkret mungkin, baik bagi para pelatih maupun para peserta. Guna mengetahui sasaran adalah untuk sebagai tolak ukur dalam menentukan berhasil tidaknya program

pengembangan dan sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode yang digunakan.

3. Penetapan isi program.

Hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai akan menentukan isi program pengembangan yang sesuai dengan yang diinginkan sehingga kepentingan organisasi dan kepentingan para pegawai dapat tercapai.

4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar.

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu partisipasi, repetisi, pengalihan, dan umpan balik.

5. Pelaksanaan program.

Penyelenggaraan program pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar-mengajar.

6. Identifikasi manfaat.

Setelah pelaksanaan program dilakukan maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi manfaat apa yang bisa diperoleh setelah melakukan program pengembangan tersebut, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan serangkaian tugas kepada para peserta untuk melihat apakah mereka mampu atau tidak menyelesaikan tugas tersebut.

7. Penilaian pelaksanaan program.

Selanjutnya adalah penilaian hasil program dimana dilakukan penilaian dari hasil identifikasi manfaat yang telah dilakukan apakah pelaksanaan program tersebut sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan atau tidak, penilaian tersebut bermanfaat untuk menjadi bahan pembelajaran dalam melakukan program pengembangan sejenis yang akan dilakukan di masa depan.

Sedarmayanti [12] menyatakan bahwa terdapat 8 langkah dalam pengembangan, sedangkan Sondang [6] menyatakan terdapat 7 langkah, namun dalam menentukan langkah-langkah pengembangan yang tepat hal tersebut harus disesuaikan dengan sasaran organisasi sehingga dalam menetapkan langkah pengembangan dapat saja berbeda dengan yang lain. Namun sebagian besar langkah-langkah yang

ditetapkan tentu akan mencakup beberapa bagian dari yang dikemukakan oleh para ahli.

2.1.3.6. Metode Pengembangan Karyawan

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan, di mana ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia atau suatu tim [1]. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapainya, metode pengembangan yang digunakan antara lain [1]:

1. Metode Latihan (*Training*)

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan sebagainya. Terdiri dari :

- a. *Internal Training (On the job training)*, peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Kebaikan dari pelatihan ini adalah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan.
- b. *External Training*, pelatihan dilakukan dengan mengirimkan karyawan ke instansi atau lembaga pelatihan tertentu, baik pemerintah maupun swasta.
- c. *Job Enrichment*, pelatihan diberikan dengan penambahan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dalam posisi yang sama.
- d. *Vestibule*, metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengejarkan pekerjaan tersebut.
- e. *Demonstration and Example*, metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.
- f. *Apprenticeship*, suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

2. Metode Pendidikan (*Education Method*)

Metode pendidikan dalam arti sempit, yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin karyawannya secara efektif. Seseorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya. Terdiri dari :

- a. *Training Methods*, merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat, studi kasus, ceramah, dan *role playing*.
- b. *Under Study*, adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.
- c. Metode Seminar, bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran konstruktif mengenai pendapat orang lain.
- d. *Job Rotation and Planned Progression*, adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Pada *planned progression* setiap pemindahan tidak diikuti kenaikan pangkat dan gaji tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.
- e. *Coaching and Counseling*, adalah metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

Ada juga metode pengembangan lainnya yang bisa digunakan bagi perusahaan, antara lain [2]:

1. *On The Job Training*, terdiri dari :
 - a. Intruksi, pelatihan dengan memberikan intruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan *supervise* dari pegawai yang telah berpengalaman (*surpevisor*).

- b. Rotasi, pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta latihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya.
 - c. Magang, melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Asistensi dan kerja sambilan dsamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.
2. *Off The Job Training*, terdiri dari :
- a. Ceramah Kelas (Presentasi), pelatihan yang mengandalkan komunikasi daripada membeli model yang menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer, dan repetisi sangat lemah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.
 - b. Pelatihan *Vestibule*, dilakukan agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin dengan membuat wilayah terpisah dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.
 - c. Permainan Peran, adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain.
 - d. *Case Study*, metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh suatu perusahaan.
 - e. Simulasi, terdiri dari simulasi mekanik yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja misalnya simulasi mengemudi, dan simulasi komputer yang biasanya untuk melatih para manajer untuk dapat membuat sebuah keputusan yang lebih baik.
 - f. Belajar Mandiri, berupa sebuah materi intruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan.

Metode pengembangan yang dinyatakan oleh H.Malayu [1] dibedakan menurut metode pelatihan dan metode pendidikan hamper sama dengan yang dinyatakan Rivai [2] hanya dibedakan menurut *on the job training* dan *off the job training* saja. Pelaksanaan pengembangan karyawan yang tepat akan memberikan tujuan dan manfaat yang besar bagi suatu perusahaan, yang nantinya akan berpengaruh

terhadap kinerja karyawan di mana kinerja yang tadinya menurun akan dapat meningkat kembali.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan yang merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan [2].

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja karyawan merupakan kinerja individu yang mendukung kinerja organisasi [13].

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standar pekerjaan (*job standar*). Menurutnya seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kerja [9].

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat dikatakan bahwa dalam kinerja karyawan merupakan prestasi nyata yang dicapai dengan menyelesaikan tugasnya, maka kinerja karyawan bagi suatu perusahaan sangat diperlukan dalam menunjang *performance* para karyawannya agar dapat memaksimalkan usaha mereka demi mencapai tujuan perusahaan. Melalui hasil kinerja maka perusahaan dapat melihat hasil kerja nyata baik secara kuanlitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh setiap karyawannya, yang bisa dijadikan tolak ukur oleh manajer dalam mengevaluasi kinerja karyawannya saat ini dan atau di masa lalu.

2.1.4.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawannya. Penilaian kinerja yang benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri [2].

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja

dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan [9].

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian formal dan penilaian individu yang dilakukan oleh manajer mereka biasanya melalui sebuah pertemuan kajian tahunan [14].

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan mengenai hasil kinerja karyawan dalam suatu periode tertentu dengan membandingkan hasil kerja yang diperoleh karyawan dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.4.3. Alasan Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan

Selain beberapa pengertian di atas yang menunjukkan pentingnya pelaksanaan penilaian kinerja, ada dua alasan pokok yang menyatakan bahwa suatu perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja antara lain [2]:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, prestasi kerja, pengembangan kemampuan dan ketrampilan untuk pengembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu, ada beberapa faktor yang membuat penilaian kinerja perlu dilakukan, sebagai berikut [14]:

1. Kompetensi

Jika kompetensi karyawan yang ada masih rendah maka perlu ditingkatkan lagi melalui pelatihan atau pengembangan berbasis kompetensi, sehingga kompetensi karyawan dapat meningkat.

2. Teknologi/Mesin

Jika kemampuan karyawan terhadap teknologi/mesin pendukung tidak memenuhi syarat maka perlu dilakukan perbaikan kemampuan karyawan atau diganti dengan yang baru. Jika tetap menggunakan yang lama maka kemampuan karyawan harus disesuaikan dengan teknologi mesin yang ada.

3. Metode/Sistem

Jika metode/sistem yang ada tidak mendukung maka perlu dibangun sistem atau subsistem (prosedur) sehingga keputusan mudah diambil dan tidak kaku serta dapat memperbaiki birokrasi kerja dan membangun sinergi baik antar orang/bagian.

Faktor-faktor di atas baik menurut Rivai maupun Emron telah menunjukkan bahwa penilaian kinerja merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena dengan adanya penilaian kinerja akan membantu perusahaan dalam operasionalnya, serta manajer akan lebih cermat dan tepat dalam mengambil setiap keputusan guna mencapai tujuan perusahaan.

Untuk melakukan penilaian atau pengukuran kinerja karyawan, maka terdapat aspek-aspek yang bisa di ukur. Terdapat 10 aspek yang bisa di ukur, antara lain [2]:

1. Pengetahuan tentang pekerjaannya

Memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan/kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan.

2. Kepemimpinan

Memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

3. Inisiatif

Memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang relatif baru bagi karyawan.

4. Kualitas pekerjaan

Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan.

5. Kerja sama

Memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.

6. Pengambilan keputusan

Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.

7. Kreativitas

Memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang baik.

8. Dapat diandalkan

Memiliki kemampuan untuk dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas/wewenang yang diberikan kepadanya.

9. Sikap

Memiliki sikap kerja yang menyenangkan dan berusaha berkonsentrasi pada tugas.

10. Motivasi

Memiliki motivasi untuk terus maju dan berkembang dalam mengembangkan dirinya untuk masa depan yang lebih baik.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan [10]:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan cara meminimalisir bantuan orang lain.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Berkenaan dengan kemampuan beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain.

Dengan mengetahui kinerja karyawan maka perusahaan dapat melihat apakah penilaian prestasi dan pengembangan karyawan yang dilakukan sudah optimal atau belum, jika kinerja naik maka penilaian prestasi dan pengembangan yang ditetapkan sudah sesuai namun jika sebaliknya kinerjanya menurun atau tidak mengalami kenaikan maka penilaian prestasi dan pengembangan yang ditetapkan belum sesuai,

sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap metode penilaian prestasi dan pengembangan yang ditetapkan.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Hasil- hasil penelitian terdahulu secara singkat dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

Nama	Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian Yang Diperoleh oleh Peneliti
Rismansyah	2012	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Empat Serangkai Palembang)	<u>Variabel Independen</u> Penilaian Prestasi Kerja <u>Variabel Dependen</u> Kinerja Karyawan	Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
Nilam Sari Ningsih	2012	Peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru)	<u>Variabel Independen</u> Pengembangan Sumber Daya Manusia <u>Variabel Dependen</u> Kinerja Karyawan	Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
Ludfia Dipang	2013	Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Hasjrat Abadi Manado)	<u>Variabel Independen</u> Pengembangan Sumber Daya Manusia <u>Variabel Dependen</u> Kinerja Karyawan	Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

(Tabel 2.1 Sambungan)

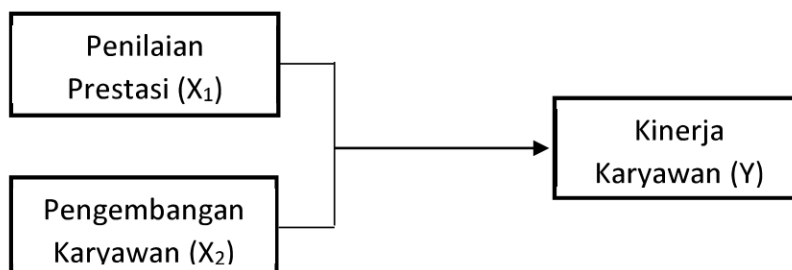
Nama	Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian Yang Diperoleh oleh Peneliti
Raudatul Jannah	2014	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Insani Baraperkasa Di Samarinda)	<u>Variabel Independen</u> Pengembangan Sumber Daya Manusia <u>Variabel Dependen</u> Kinerja Karyawan	Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
Melvin Grady Lolowang	2016	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado)	<u>Variabel Independen</u> Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia <u>Variabel Dependen</u> Kinerja Karyawan	<u>Secara Simultan</u> Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. <u>Secara Parsial</u> Pelatihan, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.3. Kerangka/Model Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dan tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntunan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian yang ditulis sebelumnya, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti di bawah ini yang

menunjukkan hubungan antara penilaian prestasi dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data [16].

Berikut hipotesis yang penulis ajukan dalam penelitian ini :

2.4.1. Hubungan Variabel Penilaian Prestasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Salah satu cara untuk mengetahui perkembangan perusahaan adalah dengan melihat kinerja melalui penilaian prestasi karyawan yaitu kemampuan, potensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dihasilkan seseorang [7]. Dari pernyataan tersebut, dapat dilihat bahwa antara penilaian prestasi dan kinerja memiliki hubungan satu sama lain, di mana prestasi kerja yang dihasilkan seseorang merupakan perilaku nyata dari kinerja seseorang.

H1 : Penilaian Prestasi berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.

2.4.2. Hubungan Variabel Pengembangan Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.

Salah satu kegunaan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk melihat bagaimana kinerja dari setiap karyawannya. Jika kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan, dan sebaliknya jika kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan [7]. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan

teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya kinerja kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal [1]. Dari pernyataan tersebut, dapat dilihat bahwa pengembangan dan kinerja memiliki hubungan, dimana tujuan utama dari pengembangan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai hasil optimal.

H2 : Pengembangan Karyawan berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.

2.4.3. Hubungan Variabel Penilaian Prestasi dan Pengembangan Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Dimana faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan *reality* (*Knowledge and Skill*), artinya karyawan yang memiliki IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaannya akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan [10].

Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental karyawan harus bersifat psikosifisik (siap mental, fisik, dan situasi), artinya seseorang karyawan harus siap secara mental, fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai [10]. Dari pernyataan tersebut, dapat dilihat bahwa *skill* dan sikap seseorang dalam mencapai prestasi kerjanya sangat penting dalam meningkatkan dan mencapai kinerja yang diharapkan.

H3 : Penilaian Prestasi dan Pengembangan Karyawan berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.