

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Dalam suatu pernyataan Maier (1965) memberi batasan, bahwa secara umum prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya. Selanjutnya, Porter dan Lawler (1967) mengatakan prestasi kerja sebagai berikut:

“successful role achievement” yang diperoleh dari hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh individu. Atas dasar ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan”. (Wijono, 2010: 77).

Guion (1965) mengatakan bahwa prestasi kerja mempunyai dua hal, yaitu: *pertama*, secara kuantitas mengacu pada “hasil”, dari suatu kerja yang dilakukan seperti jumlah pengeluaran barang oleh individu perjam. *Kedua*, dari sudut kualitas, juga prestasi kerja mengacu pada “bagaimana sempurna” seseorang itu melakukan pekerjaan. Misalnya, barang yang dikerjakannya harus berkualitas (Wijono,2010: 78).

Menurut Sim dan Szilagy (1976) dikatakan bahwa prestasi kerja dinilai dari segi dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keterikatan,

keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan (Wijono, 2010: 78).

Robbins (1978) menjelaskan juga bahwa prestasi kerja sebagai usaha seorang karyawan dalam mencapai objektif atau tujuan organisasi tersebut. Lagece (1988) juga melihat prestasi sebagai usaha seseorang dalam menjalankan atau menyempurnakan suatu tugas dengan efektif (Wijono, 2010: 79).

Dari uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja suatu keberhasilan individu dalam mengerjakan tugasnya yang bisa terlihat dari segi dimensi keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Sim dan Szilagy (1976) dikatakan bahwa prestasi kerja dinilai dari segi dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan. Selain itu dari prestasi kerja juga ditentukan oleh faktor keahlian, minat, motivasi, dan situasi pekerjaan (Wijono, 2010: 78).

Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2009: 13) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = ability x motivation

Motivation = attitude x situation

Ability = knowledge x skill

Dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted*, dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan

kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut A. Dale Timple (dalam Mangkunegara, 2009: 15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, atau kemampuan dari seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Mangkunegara (2009:16) sendiri menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka 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.

3. Pengukuran Prestasi Kerja

Prestasi kerja setiap individu dapat diukur, namun masalahnya untuk mengukur prestasi kerja diperlukan alat ukur yang tepat (*accurate*) dalam pelaksanaannya. Alat ukur yang tepat tidak dapat menjadi prediksi yang tepat jika kriteria alat ukur prestasi kerja tersebut tidak memenuhi persyaratan (Wijono, 2010: 79).

Maier (1965) memberikan gambaran yang dapat lebih memudahkan dalam mengukur prestasi kerja karyawan dengan mengusulkan dua cara, yaitu:

- a. Pekerjaan produksi merupakan pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dan lebih mudah diukur dengan suatu kriteria yang objektif.
- b. Pekerjaan yang nonproduktif merupakan pekerjaan yang dapat ditentukan tingkat keberhasilannya yang dicapai oleh individu dalam melakukan tugasnya yang biasa disebut sebagai *human judgments* atau subjektif.

Menurutnya, hasil pekerjaan atau prestasi kerja seorang individu dapat langsung diukur secara objektif, melalui berapa jumlah yang dihasilkan (kuantitatif) maupun bagaimana mutu pekerjaan (kualitatif). Sehingga hal ini dapat lebih memudahkan organisasi memberi penilaian. Namun, dengan cara yang kedua diperlukan beberapa strategi yang dapat lebih objektif dalam menilai hasil kerja atau prestasi kerja seorang individu, di antaranya melalui atasan langsung, departemen personalia, koleganya, bawahannya, dan juga dirinya sendiri (*self-evaluation*). Cara kedua ini dilakukan untuk menghindari adanya unsur yang berbau subjektivitas dalam melakukan penilaian. Jika disimpulkan, dapat dikatakan bahwa alat ukur yang tepat untuk mengukur prestasi kerja karyawan jika tidak mempertimbangkan bagaimana jenis perusahaannya, jabatannya, atau siapa penilainya yang bertanggung jawab atas semuanya itu. Pertimbangan lain adalah bagaimana kriteria penilaian yang tepat untuk setiap departemen dan yang dianggap paling potensial menentukan hasil yang

diharapkan mendekati minimal mengurangi unsur subjektivitas dalam mengaplikasikan alat ukur prestasi kerja tersebut.

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para pegawai untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan menguntungkan organisasi dan individu (Mathis dan Jackson, 2006: 350). Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan (Rivai, 2006: 307).

Pengembangan SDM atau *human resource development* merupakan fungsi MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yang terdiri atas pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, dan penilaian kinerja yang diperuntukkan bagi setiap individu yang bekerja dalam suatu organisasi, serta pengembangan organisasi. Dalam kegiatan pelatihan (*training*), organisasi merancang proses pembelajaran untuk memberikan bekal kepada individu berupa pengetahuan dan *skills* yang dibutuhkan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Sementara dalam pengembangan (*development*), organisasi merancang proses pembelajaran yang membekali individu serangkaian pengetahuan dan *skills* yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tuntutan pekerjaan yang ada pada masa

mendatang (*future job demand*). Dengan demikian dapat dibedakan bahwa pelatihan (*training*) berorientasi pada jangka pendek, sedangkan pengembangan (*development*) berorientasi pada jangka panjang. Dalam perencanaan karir, organisasi melakukan proses secara terus-menerus untuk menetapkan tujuan karir dan mengidentifikasi makna penting karir tersebut bagi kemajuan (*advancement*) dan kesejahteraan (*well being*) individu. Sementara dalam penilaian kinerja, organisasi membentuk sistem formal terhadap upaya untuk mengkaji kembali (*review*) dan evaluasi kinerja individu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara terus menerus. Adapun pengembangan organisasi (*organizational development*) merupakan proses terencana untuk memperbaiki kualitas organisasi melalui serangkaian kegiatan dalam bentuk perubahan struktur, sistem, dan proses untuk meningkatkan efektivitas dalam setiap usaha organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Masdar dan Asmorowati, 2009: 143-144).

Departemen SDM juga memandang pengembangan SDM merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan karyawan, keragaman pekerja di dalam dan di luar negeri, perubahan teknik yang disepakati, dan perputaran karyawan (Keith Davis dan Werther W.B., 1996) (dalam Mangkuprawira, 2004: 151). Sebagaimana yang dinyatakan Handoko (2001: 117) pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar.

Bisa disimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah usaha-usaha meningkatkan kemampuan para pegawai untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan pegawai melalui kegiatan pengembangan, perencanaan karir, dan penilaian kinerja yang diperuntukkan bagi setiap individu yang bekerja dalam suatu organisasi, serta pengembangan organisasi.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ardana, Mujiati dan Utama (2012: 92-93) merinci tujuan dari pengembangan sebagai berikut:

1. Produktivitas Kerja. Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan yang semakin baik.
2. Efisiensi. Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin pemborosan berkurang, biaya produktif relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
3. Kerusakan. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
5. 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-rekanan perusahaan bersangkutan.
6. Moral. Dengan pengembangan maka moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
7. Karier. Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
8. Konseptual. Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical, skill, human skill* dan *managerial skillnya* telah lebih baik.
9. Kepemimpinan. Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah hingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa. Dengan pengembangan maka balas jasa (gaji, upah, insentif dan benefits) karyawan akan meningkatkan prestasi kerja mereka semakin besar.
11. Konsumen. Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.
12. Pengembangan karyawan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

3. Kegiatan-kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses transformasi dari pegawai-pegawai yang belum dilatih menjadi pegawai yang memiliki kemampuan. Proses transformasi tersebut hendaknya dinilai secara sistematis (Sirait, 2006: 115).

Alasan diperlukannya program pelatihan dan perkembangan dikemukakan oleh Ernest J. McCormick (1985: 219) dalam Mangkunegara (2008: 53), yaitu:

“An organization should commit its resources to a training activity only if, in the best judgement of the managers, the training can be expected to achieve some results other than modifying employee behavior. It must also support some organizational and goal, such as more efficient production or distribution of goods and services,

reduction of operating costs, improved quality, or more effective personal relations”.

Berdasarkan pendapat Ernest J Mc Cormick tersebut, suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan, hanya jika, hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga mendukung organisasi dan tujuan organisasi, seperti keefektifan produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan menyebabkan hubungan pribadi lebih efektif.

Berbagai cara mengevaluasi program-program pelatihan dan pengembangan telah banyak diusulkan, termasuk survei untuk mengukur perubahan produktivitas, sikap (misalnya, kepuasan dengan supervisor, kepuasan dengan keragaman program, kepuasan dengan pekerjaan, stres, konflik peran, dan pengetahuan akan prosedur pekerjaan), penghematan biaya, tunjangan yang diterima, dan sikap terhadap pelatihan (Schuler, 1999: 30-31).

Mangkunegara (2008: 51) menyebutkan komponen-komponen pelatihan dan pengembangan adalah:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional).

- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Sebagian besar pakar dalam bidang pelatihan setuju bahwa setiap evaluasi harus mencakup sedikitnya empat komponen:

1. Reaksi terhadap Pelatihan,
2. Pelajaran,
3. Perubahan Perilaku atau Kinerja, dan
4. Hasil (Schuler, 1999: 31).

b. Perencanaan Karir

Perencanaan karir dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karir dan kemampuan dengan kesempatan untuk mengisinya secara sistematis (Panggabean, 2004: 59).

Menurut Panggabean (2004: 59-60) proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karier terdiri atas hal-hal berikut ini.

1. Menilai Diri Sendiri

Mengenali kesempatan-kesempatan, keterampilan, bakat, dan nilai berhubungan pada kesempatan karir. Kesempatan

dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh pertumbuhan atau kepadatan dari bisnis, kebijakan organisasi tentang pengembangan dan promosi karyawan dari dalam dan kebijakan dari internal kantor.

2. Menetapkan Tujuan Karir

Setelah seseorang dapat menilai kekuatan, kelemahan, bakat dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat dibentuk.

3. Menyiapkan Rencana-rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.

4. Melaksanakan Rencana-rencana

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

c. **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2003: 224).

L. L. Cummings dan Donald P. Schwab (1973) dalam Sinambela (2012: 61) berpendapat bahwa terdapat dua tujuan dari penilaian kinerja yang dinyatakan secara luas adalah untuk mencapai kesimpulan yang evaluatif atau yang memberi pertimbangan mengenai kinerja pegawai dan untuk pengembangan berbagai karya lewat program.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi,
 2. Perbaikan kinerja,
 3. Kebutuhan latihan dan pengembangan,
 4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja,
 5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian,
 6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai
- (Sulistiyani dan Rosidah, 2003: 225).

Aspek-aspek yang dinilai antara lain :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang

dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain (Rivai, 2006: 324).

d. Pengembangan Organisasi

Menurut Wendell french (dalam Mohyi, 1999: 225-226) bahwa pengembangan organisasi berkaitan dengan masalah:

1. Proses-proses pemecahan masalah dan penanganan berbagai macam ancaman dan peluang,
2. Proses pembaharuan,
3. Manajemen kolaboratif atau manajemen melalui partisipasi bawahan dan pembagian kekuasaan,
4. Budaya organisasi,
5. Riset kegiatan,
6. Peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja.

Pada dasarnya tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi keseluruhan. Untuk mencapai tujuan tersebut, Adam

I.Indrawijaya (dalam Mohyi, 1999: 226) menjelaskan ada beberapa cara, yaitu:

1. Meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf organisasi.
2. Meningkatkan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka,
3. Peningkatan keterbukaan dalam berkomunikasi,
4. Peningkatan semangat kerja para anggota organisasi dan juga kemampuan mengendalikan diri sendiri.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2003: 9-12), proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu *conditio sine quanon*, yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor, baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (internal dan eksternal).

a. Faktor eksternal

Faktor internal di sini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Misi dan tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia), dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

2. Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut berbeda. Oleh sebab itu setiap organisasi mempunyai strategi tertentu.

3. Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusianya akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah misalnya. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

4. Jenis dan teknologi yang digunakan

Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam, dari yang paling sederhana sampai yang paling canggih. Pengembangan sumber daya manusia di sini diperlukan, baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani pengoperasian teknologi itu, atau mungkin untuk menangani terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

b. Faktor eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal organisasi itu. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

1. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijaksanaan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundangan-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri dan pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijaksanaan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

2. Sosio-Budaya masyarakat

Faktor sosio-budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi faktor ini perlu dikembangkan.

3. Perkembangan IPTEK

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Prestasi Kerja dalam Pandangan Islam

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pandangan Islam

Sumber daya tersebut meliputi modal, material dan teknologi, serta sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya atau *resource* yang ada di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Seperti yang kita ketahui bahwa suatu organisasi dalam menjalankan

aktivitasnya selalu dilakukan oleh manusia sebagai sumber daya manusia atau pegawai yang dinamis dan memiliki pengetahuan, kemampuan, sikap dan perilaku yang terus berkembang. Sumber daya manusia juga merupakan satu kekuatan besar dalam pengolahan sumber-sumber daya yang ada di muka bumi, sehingga kita perlu mengolah sumber daya ini dengan baik dan benar. Karena pada dasarnya Allah sengaja menciptakan segala sesuatu yang ada di muka bumi ini untuk kemaslahatan umat. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam Q.S. Al-Jaatsiyah ayat 13 yang berbunyi:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ

لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: “Dan dia Telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”.

Dari ayat diatas, bisa disimpulkan bahwa sumber daya yang ada di muka bumi ini hendaknya dikelola dengan baik dan benar. Jika manusia mampu mengelola sumber daya yang ada di muka bumi ini dengan baik dan benar, maka sumber daya manusia yang ada akan teroptimalkan dengan baik dan benar pula.

Salah satu cara untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yaitu dengan cara pengembangan SDM. Pengembangan SDM dalam islam merupakan suatu perbuatan yang tujuannya untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk lainnya. Dengan adanya niat ibadah kepada Allah, maka kemampuan SDM yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka beribadah kepada-Nya. Hal ini bisa tercermin dari sikapnya dalam menjalankan tugas yang diembannya sehari-hari.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan (Rivai, 2006: 307). Untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki, maka diperlukan usaha yang berawal dari diri masing-masing individu sehingga organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Allah berfirman dalam Q.S. Ar-Raad ayat 11 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”.

Dari ayat ini bisa disimpulkan bahwa agar organisasi bisa berkembang dan mengikuti kemajuan zaman, maka organisasi harus melakukan suatu perubahan. Salah satunya yaitu dengan cara pengembangan sumber daya manusia. Dan tentunya ditujukan dengan niat ibadah kepada Allah SWT.

2. Prestasi Kerja dalam Pandangan Islam

Robbins (1978) menjelaskan bahwa prestasi kerja sebagai usaha seorang karyawan dalam mencapai objektif atau tujuan organisasi tersebut. Lagece (1988) juga melihat prestasi sebagai usaha seseorang dalam menjalankan atau menyempurnakan suatu tugas dengan efektif (Wijono, 79: 2010). Prestasi kerja yang dimiliki seorang pegawai tidak hanya menguntungkan pegawai tersebut, tapi juga bagi organisasi yang dinaunginya. Allah berfirman dalam Q.S. An-Najm ayat 39 yang menyatakan betapa pentingnya prestasi kerja yang berbunyi:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya: “Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya”.

Dari ayat diatas diketahui bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang diperoleh pegawai sesuai dengan apa yang telah diusahakannya. Dalam mencapai prestasi, selain dengan menggunakan cara yang efektif juga dibutuhkan kesungguhan. Bekerja yang disertai dengan kesungguhan maka akan menghasilkan kerja yang berkualitas pula. Dengan begitu, dia akan mendapatkan imbalan atau *reward* yang menguntungkan bagi individu tersebut dan juga untuk organisasinya. Allah berfirman dalam Q.S. Al-An'am ayat 132, yaitu:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

Artinya: “Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan”.

Pada ayat di atas dapat diketahui bahwa pegawai dalam suatu organisasi akan mendapatkan prestasi kerja yang baik sesuai dengan apa yang telah dikerjakan dan diusahakannya, begitu pula sebaliknya. Allah akan senantiasa memberi nikmat kepada hamba-Nya yang bersungguh-sungguh dalam bekerja karena sebagaimana yang disebutkan pada ayat di atas bahwa Allah tidak pernah lengah dari apa yang hamba-Nya kerjakan.

Dari paparan kedua ayat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa setiap pekerjaan akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan usaha yang telah dilakukan. Seperti halnya prestasi kerja, jika bekerja itu disertai dengan kesungguhan, maka bekerja itu akan menjadi sebuah prestasi kerja yang tentunya menguntungkan bagi individu atau pegawai tersebut dan juga bagi suatu organisasi.

D. Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Prestasi Kerja

Dalam organisasi terdapat berbagai macam kegiatan untuk mengelola semua sumber daya (*resources*) yang tersedia. Sumber daya tersebut meliputi modal, material dan teknologi, serta sumber daya manusia (SDM). Untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya, pengelola organisasi membentuk berbagai macam fungsi manajerial. Fungsi

manajemen keuangan misalnya, sengaja dibentuk dengan memiliki tanggung jawab utama untuk mengelola sumber daya khususnya dalam bentuk modal (uang). Sementara fungsi lainnya, yaitu fungsi manajemen produksi, bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya material dan teknologi untuk mengubah (*transforming*) masukan (*inputs*) menjadi keluaran (*outputs*) dalam bentuk produk berupa barang atau jasa. Adapun fungsi manajemen SDM bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Masdar dan Asmorowati, 2009: 142).

Terdapat berbagai macam fungsi MSDM, yaitu *staffing*, pengembangan SDM atau *human resource development*, penggajian atau *compensation health and safety*, hubungan industrial atau *employee and labour relations*, serta fungsi pendukung lainnya dalam bentuk penelitian SDM atau *human resource research* (Masdar dan Asmorowati, 2009: 143). Disini peneliti fokus pada salah satu fungsi MSDM yaitu pengembangan SDM atau *human resource development*.

Departemen SDM juga memandang pengembangan SDM merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan karyawan, keragaman pekerja di dalam dan di luar negeri, perubahan teknik yang disepakati, dan perputaran karyawan (Keith Davis dan Werther W.B., 1996) (dalam Mangkuprawira, 2004: 151).

Untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut maka diperlukan cara yang efektif dalam meningkatkan prestasi kerja. Dari penelitian yang dilakukan oleh, (1) Dipang (2013) yang berjudul “Pengembangan Sumber

Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. HASJRAT ABADI MANADO” yang menggunakan metode pengambilan sampel jenuh dengan jumlah responden 69 orang, dengan analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. HASJRAT ABADI MANADO. (2) Muda dan Rafiki (2014) yang berjudul “Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees: A Study in North Sumatera, Indonesia”, dengan teknik pengambilan sampel *pusposive random sampling* dengan jumlah responden sebanyak 119 orang menunjukkan hasil bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja atau prestasi kerja karyawan.

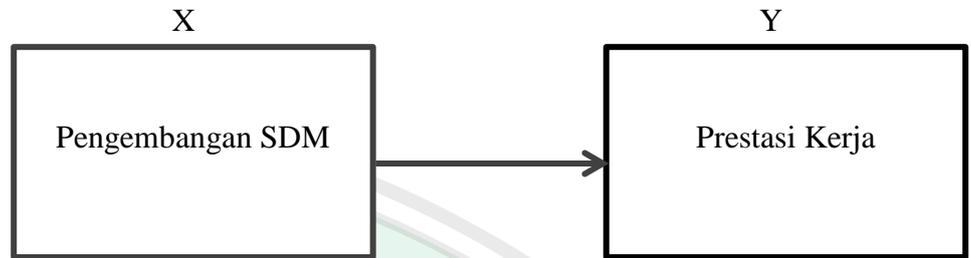
Dari kedua penelitian di atas, bisa diketahui bahwa pengembangan SDM mempunyai peran yang positif dan signifikan dalam meningkatkan prestasi kerja.

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang penting kedudukannya dalam penelitian (Arikunto, 2006: 73). Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ada Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia yang positif dan signifikan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai di Pengadilan Agama Lamongan.

Hipotesis di atas dapat dilihat pada gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2.1

Peran Pengembangan SDM dalam meningkatkan Prestasi Kerja