

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Sumber daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.<sup>1</sup>

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia. Simamora mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.<sup>2</sup> Desler mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.<sup>3</sup> Sementara itu, Schuler mengartikan manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi.

---

<sup>1</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2014), 5.

<sup>2</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : STIE, YPKN, 1997), 11.

<sup>3</sup> Ibid, 12.

Jadi Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut :

- a. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya.
- b. Memiliki pengetahuan (*knowledge*) yang diperlukan
- c. Mampu melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan keahlian atau ketrampilan
- d. Bersikap produktif, dapat dipercaya, loyal dan sebagainya

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen SDM dimaksud disini adalah perencanaan,

pengorganisasian, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan kedisiplinan.

## **B. Konsep Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi Menurut Beberapa Ahli :**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Sementara menurut Hasibuan, kompensasi adalah pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Sedangkan menurut Vietzal Rivai, kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Wirawan berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa oleh perusahaan. Sementara menurut Simamora, kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan menaikkan gaji ataupun tunjangan-tunjangan yang lainnya.

### **2. Tujuan Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai alat pemeliharaan dan motivasi agar karyawan tetap memberikan komitmennya kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Menghargai prestasi kerja

Dengan memberikan kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku atau kinerja karyawan. Sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan misalnya produktifitas yang tinggi.

b. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.<sup>4</sup>

Menurut Veithzal Rivai dan Ella J. Sagala, tujuan kompensasi yang efektif meliputi:

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
- c. Menjamin keadilan
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya
- f. Mengikuti aturan hukum
- g. Memfasilitasi pekerjaan
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UB Press, 2001), 85

<sup>5</sup> Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 244.

### 3. Asas – asas Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer. Tohardi mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).<sup>6</sup>

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak. *Asas adil* berarti bahwa besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan kinerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja dan memenuhi persyaratan internal. Sedangkan *asas layak* berarti bahwa kompensasi yang diterima dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.

Agar efektif, kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar, mempertimbangkan adanya keadilan internal dan eksternal, pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu. Hal senada juga dikemukakan oleh Robbins yang mengemukakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila :<sup>7</sup>

- a. Mereka merasakan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi
- b. Penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka

---

<sup>6</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PrenadaMediaGrup, 2014), 182.

<sup>7</sup> Ibid, 186.

c. berkaitan dengan kebutuhan individu

Berdasarkan penjelasan di atas, maka asas adil diartikan bahwa kompensasi harus diberikan sesuai dengan keseluruhan hasil kerja yang dicapai pegawai, sedangkan asas layak diartikan bahwa kompensasi yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan primer pegawai. Pemberian kompensasi kepada pegawai, asas adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya agar kompensasi yang diberikan dapat memotivasi pegawai sehingga dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

#### **4. Jenis-Jenis Kompensasi**

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua aspek yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan seperti gaji, upah dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Kompensasi tidak langsung juga disebut kompensasi pelengkap karena kompensasi tidak langsung ini diberikan karyawan untuk melengkapi kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan alasan misalnya biaya hidup semakin besar, menuntut banyak sumber pendapatan dari karyawan. Untuk itu perlu diberikan kompensasi pelengkap seperti fasilitas

kesehatan, tunjangan, transportasi, program ini dilakukan untuk karyawan sendiri atau dengan keluarganya seperti rekreasi.<sup>8</sup>

## **5. Bauran Kompensasi**

Bauran kompensasi adalah keseluruhan jenis kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai. Bauran kompensasi dapat dalam bentuk keuangan dan kompensasi non keuangan. Setiap pegawai atau karyawan menerima bauran kompensasi yang berbeda tergantung pada peraturan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Misalnya tentara dan polisi menerima uang lauk-pauk sedangkan pegawai negeri menerima uang makan dan transport. Contoh menerima bauran kompensasi yang terdiri antara lain sebagai berikut:

- a. Gaji Pokok
- b. Tunjangan tunjangan
- c. Fasilitas-fasilitas penunjang pekerjaan<sup>9</sup>

## **6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan implikasi ketergantungan yang bisa memaksa departemen manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat benar-benar berjalan dengan baik sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan. Menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

---

<sup>8</sup> Mutiara S. Pengabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 77

<sup>9</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: Rajagrafindo, 2015), 372.

- a. Permintaan dan penawaran tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan
- d. Posisi jabatan
- e. Kondisi perekonomian nasional
- f. Produktifitas dan kinerja karyawan
- g. Jenis dan sifat pekerjaan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan

## **7. Kriteria Pemberian Kompensasi**

Beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kompensasi antara lain sebagai berikut:

- a. Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum. Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.

- b. Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Saat ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat dibendung lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam kegiatan yang sama, cepat diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan



yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.

c. Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawannya.

d. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula begitupun sebaliknya.

e. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.

f. Upah/ gaji sebagai alat untuk mempertahankan dan memberikan motivasi pada karyawan.<sup>10</sup>

Suatu perusahaan akan selalu memberikan motivasi kepada karyawannya agar melakukan kinerja dengan baik.

---

<sup>10</sup>Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), 147-148.

## 8. Indikator Kompensasi

Adapun pemberian kompensasi memperhatikan ketentuan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-vbaiknya supaya kompensasi yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan pegawai. Adapun indikator kompensasi menurut Rivai :

### a. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tingkat pendidikan, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin kerja, loyalitas dan stabilitas pegawai akan lebih baik.

### b. Asas layak

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas sesuai ketentuan yang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dari para pegawai yang qualified tidak berhenti dan lain-lain. Misalnya seperti kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder.

## 9. Kompensasi Menurut Perspektif Islam

Upah disebut juga *ujrah* dalam Islam. Upah adalah bentuk kompensasi atas balas jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja dari hasil pekerjaannya.

Firman Allah :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang Mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”(QS At-Taubah/9: 105)<sup>11</sup>

Quraish Shihab dalam bukunya, Tafsir Al Misbah menjelaskan, QS. At Taubah : 105 sebagai berikut: “Bekerjalah kamu demi karena Allah semata dengan aneka amal yang sholeh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, Allah akan melihat yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu.” Ganjaran yang dimaksud adalah upah atau kompensasi. Jadi kaitan ayat ini dengan kompensasi sangat jelas bahwa Allah akan memberikan balasan yang setimpal terhadap apa yang kita kerjakan didunia dan meminta pertanggung jawabannya.

### C. Konsep Kinerja

#### 1. Pengertian Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”.<sup>12</sup> Konsep

<sup>11</sup> Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : Pustaka Al-Mubin, 2013), 203.

<sup>12</sup> Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.*, 503.

kinerja merupakan singkatan dari “kinetika energi kerja” yang sinonimnya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa*.<sup>13</sup> Istilah kinerja berasal dari kata *performace* atau berarti prestasi kerja, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>14</sup>

Hasibuan mengatakan bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi.<sup>15</sup> Sedangkan kinerja menurut Simamora adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja pegawai dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

---

<sup>13</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 5.

<sup>14</sup> Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan KinerjaKaryawan* (Yogyakarta: BPF, 1999), 1-2.

<sup>15</sup> Purnamie Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 74.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi/instansi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Sekalipun karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah selalu sama.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Wirawan ada 3 faktor diantaranya adalah sebagai berikut :

### **a. Kompensasi**

Segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan kenaikan gaji, atau bonus dan yang lainnya.

### **b. Motivasi Kerja**

Kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **c. Kemampuan dan Keterampilan Individu**

Merupakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keterampilan maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### d. Kepemimpinan

Interaksi sosial antara pemimpin dan pengikut dalam interaksi sosial kedua belah pihak dapat saling memberikan kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya untuk mencapai tujuan sistem sosial dan tujuan pribadi masing-masing.

### 3. Standar Kerja

Menurut Wirawan, standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.<sup>16</sup>

### 4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (prestasi) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja perusahaan/instansi secara periodik.<sup>17</sup> Pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Dharma mengemukakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.

---

<sup>16</sup> Ibid., 67.

<sup>17</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Pustaka Pelajar, 2005), 120.

- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Simamora suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

- a. Kuantitas pekerjaan

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan.

- b. Kualitas pekerjaan

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

- c. Ketepatan waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

- d. Kreatifitas

Merupakan hal yang dimiliki setiap pegawai itu berbeda-beda, mempunyai ide yang berbeda.

- e. Tanggungjawab

Merupakan kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan/lembaga instansi.

Dengan demikian yang menjadi indikator kinerja karyawan/pegawai adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kreatifitas dan tanggung jawab.

## **5. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan sangatlah penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui kinerja karyawan atau hasil kerja karyawan dalam perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Sehingga perusahaan dapat mengetahui seberapa baik kinerja karyawan di perusahaan mereka.

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan pihak manajemen perusahaan baik karyawan/pegawai maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau biasa yang disebut perbaikan kelanjutan. Suatu perusahaan/intansi melakukan penilaian kinerja berdasarkan pada beberapa alasan pokok yaitu :

- a. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan kompensasi.
- b. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan/pegawai untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang bersifat positif maupun negative untuk



kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.

- c. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
- d. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan/instansi.
- e. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimanakondisi perusahaan tersebut.<sup>18</sup>

## 6. Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan/pegawai menurut Henry Simamora mengenai kriteria kinerja adalah sebagai berikut :

### a. Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan.

### b. Kualitas pekerjaan

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

### c. Ketepatan waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal

---

<sup>18</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 65-66.

dan maksimal yang harus dipenuhi.

d. Kreatifitas

Merupakan hal yang dimiliki setiap pegawai itu berbeda-beda, mempunyai ide yang berbeda.

e. Tanggungjawab

Merupakan kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan/lembaga instansi.

Sehingga berdasarkan indikator di atas, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil keputusan dan menanggung resiko yang dihadapi
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.<sup>19</sup>

## 7. Kinerja Dalam Pandangan Islam

Menurut Mursi dalam Wibisono, kinerja religius Islam adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam.

Terdapat beberapa dimensi kinerja Islami meliputi:

- a. Amanah dalam dalam bekerja yang terdiri atas profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan.

---

<sup>19</sup> Rivai, Vethzal & Basri, *Performance Appraisal : Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2005), 50.

- b. Mendalami agama dan profesi terdiri atas memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja.

Islam mempunyai beberapa unsur dalam melakukan penilaian kinerja suatu kegiatan/usaha yang meliputi:

- a. Niat bekerja karena Allah.
- b. Dalam bekerja harus memberikan kaidah/norma/syariah secara totalitas.
- c. Motivasi bekerja adalah mencari keberuntungan di dunia dan akhirat.
- d. Dalam bekerja dituntut penerapan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan.
- e. Mencari keseimbangan antara harta dengan ibadah, dan setelah berhasil dalam bekerja hendaklah bersyukur kepada Allah SWT.

Allah SWT berfirman :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ - ١٩ -

“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah Mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan. (Al-Qur’an surat Al-Ahqaaf ayat 19).”<sup>20</sup>

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Allah SWT berfirman :

---

<sup>20</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, Al-Quran dan Terjemahnya., 825.

وَقَالَتْ أُولَاهُمْ لِأَخْرَاهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ  
تَكْسِبُونَ - ٣٩ -

“Dan orang yang (masuk) terlebih dahulu berkata kepada yang (masuk) belakangan, “Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikit pun atas kami. Maka rasakanlah azab itu karena perbuatan yang telah kamu lakukan. (Al-Qur’an surat Al-A’raaf ayat 39).”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid., 27.

