

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Sumber Daya Manusia

1. Pengertian dan Fungsi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Menurut Hasibuan MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Marwansyah manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi.¹ Sedangkan menurut Fliplo dan Hasibuan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud mewujudkan tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada pada individu karyawan dan dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.²

¹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung; Alfabeta, 2014).

² Mangkunegara, A. A. Anwar Pandu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta; Rineka Cipta, 2013).

Menurut Dessler, dalam Subekhi dan Jauhar manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dari praktik yang di butuhkan seseorang untuk menjalankan aspek atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.³

Berdasarkan penjelasan dari berbagai ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sehingga, manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian target dan tujuan perusahaan.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kontribusi semua pekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa, yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

³ Ahmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Jakarta; Prestasi Pustaka Jakarta,2012).

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam badan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. **Pemeliharaan**

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

j. **Kedisiplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. **Pemberhentian**

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.⁴

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Seorang karyawan menghargai sebuah kerja keras dan akan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan.

⁴ S.P. Malayu. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta; PT Bumi Aksara, 2014).

Hani Handoko berpendapat bahwa kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, masyarakat.⁵ Mathis Jackson menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.⁶

Hasibuan mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.⁷ Penjelasan dari kompensasi berupa uang adalah karyawan dibayar dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi berupa barang adalah kompensasi yang dibayarkan dengan barang kepada karyawannya.

Menurut Undang-Undang Kecelakaan tahun 1974 No.33 Pasal 7 ayat (a) dan (b) upah adalah:

1. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
2. Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma ditaksir menurut harga umum ditempat itu.

Menurut Sastrohadiwiryo kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para

⁵ T., Hani. Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogykart; BPFE, 2004).

⁶ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*, (Yogyakarta; Salemba Empat, 2002).

⁷ S.P. Malayu. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta; PT Bumi Aksara, 2005).

tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.⁸

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan organisasi kepada karyawannya karena telah melakukan kewajiban dengan memenuhi segala tugasnya. Menurut Anthony & Govendarajan Kompensasi dapat berupa finansial maupun non-finansial. Kompensasi berbentuk finansia berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantua social karyawan, tunjangan, libur, atau cuti tetap dibayar, sedangkan dalam bentuk non-finansial berupa tugas menarik, tantangan tugas, tanggungjawab tugas peluang, pengakuan, lingkungan pekerjaan yang menarik .⁹

2. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Malayu Hasibuan secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu:

1) Kompensasi Langsung

Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetp berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3) Insentif

⁸ Sastrohadiwiryono, Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*, (Jakarta; Bumi Aksara,2003).

⁹ Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, (Jakarta;Salemba Empat,2003).

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para peker
agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-
waktu.¹⁰

Mathis dan Jackson berpendapat bahwa pada dasarnya kompensasi
dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu:

1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung berupa gaji pokok dan gaji variable.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, dengan penjelasan sebagai
berikut:

a. Gaji Pokok

Kompensasi langsung yang diterima karyawan sebagai kompensasi
dasar disebut gaji pokok. Gaji merupakan salah satu hal yang
mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja atau mengabdikan
secara menyeluruh terhadap perusahaan. Menurut Soemarso (2007),
“Gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas
administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara
bulanan.” Mulyadi “Gaji umumnya merupakan pembayaran atas
penyerahan atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah atau instansi
kepada pegawai”.¹¹ Mardi mengemukakan bahwa “Gaji adalah sebuah

¹⁰ S.P. Malayu. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta; PT Bumi Aksara,2008).

¹¹ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Edisi Ke 3*, (Jakarta;Salemba Empat,2008).

bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai”.¹²

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa gaji pokok merupakan suatu kompensasi yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas ajas atas kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi tersebut diberikan kepada karyawan biasanya dalam kurun waktu selama satu bulan.

Imbalan finansial lain yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah upah. Menurut Soemarso “Upah adalah imbalan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengandalkan kekuatan fisik dan biasanya jumlahnya ditetapkan secara harian, satuan atau borongan”.¹³ Mulyadi mengemukakan bahwa “Upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana(buruh)”.¹⁴

Berdasarkan beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa upah adalah kompensasi yang dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja, atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan.

b. Gaji Variabel

Jenis gaji yang lain yang diberikan secara langsung adalah gaji variabel atau biasa disebut bonus atau insentif. Sedangkan untuk

¹² Mardi, *Sistem Informasi Akuntansi*,(Yogyakarta;Ghalia Indonesia,2011).

¹³ Soemarso.S.R, *Akuntansi Suatu Pengantar*,(Jakarta;Salmba Empat,2009).

¹⁴ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Edisi Ke 3*, (Jakarta;Salemba Empat,2008).

eksekutif, pada umumnya mendapatkan imbalan yang sifatnya jangka panjang seperti kepemilikan saham.

c. Tunjangan

Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau uang pension, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.¹⁵

3. Tujuan Pemberian Kompensasi

Dalam sebuah organisasi setiap kegiatan pasti memiliki tujuan guna mencapai tujuan dari perusahaan, seperti halnya pemberian kompensasi.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Malayu Hasibuan sebagai berikut:

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antarmajikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

¹⁵ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*, (Yogyakarta; Salemba Empat, 2002).

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip dan layak serta eksternal yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin turn-over relative kecil.

6) Disiplin pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuan yang berlaku (seperti batas minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.¹⁶

Tujuan pemberian kompensasi menurut Notoatmodjo, antara lain:

1. Menghargai prestasi kerja

¹⁶ S.P. Malayu. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, (Jakarta; PT Bumi Aksara,2008).

2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan karyawan
4. Memperoleh karyawan yang berkualitas
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.¹⁷

Menurut Hasibuan, sistem pemberian kompensasi yang diterapkan, yaitu:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu relative mudah serta dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malaspun kompensasinya tetap dibayar sesuai dengan perjanjian.

2. Sistem hasil

Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang dibayarkan selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan. Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi.

¹⁷ Notoatmodjo Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; Rieka Cipta,2002).

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan, pada sistem hasil yang perlu mendapatkan perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena adanya kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajener juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksakan dirinya untuk bekerja diluar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Sedangkan kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit dan lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan pekerjaan bisa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.¹⁸

¹⁸ S.P, Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*(Jakarta; Bumi Aksara,2013).

Hal ini juga didukung oleh pendapat menurut Ardana, sistem pembayaran kompensasi antara lain:

1. Sistem waktu

- a. Kompensasi (gaji, upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti; jam, hari, minggu, atau bulan.
- b. Administrasi pengupahannya relative mudah dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.
- c. Sistem ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayarkan atas system waktu secara periode setiap bulannya.
- d. Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

2. Sistem Hasil

- a. Kompensasi atau upah yang ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, kilo gram.
- b. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan lamanya waktu mengerjakannya.
- c. Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap, dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti karyawan administrasi.

3. Sistem Borongan

- a. Suatu cara pengupahan yang penempatannya atau penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakannya.

- b. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
- c. Dalam sistem brorongan memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar, perhitungan yang tepat.¹⁹

4. Asas Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta memperhatikan peraturan-peraturan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian yang sebaik-baiknya supaya kompensasi yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Asas-asas pemberian kompensasi antara lain:

- a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan. Porsi adil dalam hal ini tidak harus disamakan antara setiap karyawan.

- b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas upah minimal pemerintah yang berlaku.

5. Indikator Kompensasi

¹⁹ Ardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta;Graha Ilmu,2012).

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Henry Simamora mengemukakan secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

- a. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan.
- b. Insentif yang sesuai dengan penghormatan.
- c. Fasilitas yang memadai.
- d. Tunjangan yang sesuai dengan harapan.²⁰

6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara ada enam factor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:

- a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan, inflasi maupun devlasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

- b. Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat di pengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai biaya besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

²⁰ Henry. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke 3*, (Yogyakarta; STIE YKPN,2004).

c. Standard biaya hidup karyawan

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya, perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

f. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan. Artinya,

jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.²¹

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Hani Handoko mengistilahkan kinerja dengan prestasi kerja yaitu proses yang digunakan oleh organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dengan pertimbangan hal tertentu.²² Ghomes berpendapat bahwa kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam period waktu tertentu.²³ Kinerja karyawan menurut Henry Simamora adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.²⁴

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arag dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap karyawan.

2) Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga kuantitaif dan kualitatif

²¹ Mangkunegara Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya,2007).

²² T., Hani. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogykart; BPFE,2002).

²³ Ghomes, Faustino, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta;Penerbit Andi,2003).

²⁴ Henry. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke 3*, (Yogyakarta; STIE YKPN,2004).

standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan karyawan diperlukan atau digunakan.

3) Penilaian

Penilaian kinerja regular dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap karyawan. Tindakan ini akan membuat karyawan senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan perilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Hani Handoko pengukuran kinerja adalah merencanakan, mengontrol, mengevaluasi serta menilai pekerjaan sesuai dengan tujuan dan memprediksi prestasi kerja diwaktu yang akan datang dalam instansi.²⁵

Menurut Rivai, kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, keinginan, dan lingkungan.²⁶

Menurut Robbins bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan.²⁷

²⁵ T., Hani. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogykart; BPFE,2008).

²⁶ Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Teori Praktek*, (Jakarta; Raja Grafindo,2004).

²⁷ Robbins S.P, *Perilaku Organisasi Jilid I*,(Jakarta;Indeks, 2001).

Kinerja merupakan hasil dari kerja karyawan yang dilakukan dengan batas waktu tertentu. Kinerja karyawan ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut karyawan, upaya kerja (*work effort*) dan didukung organisasi.

2. Penilaian Kinerja

Menurut Hani Handoko, menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga, yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil

Penilaian berdasarkan hasil, yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

2. Penilaian berdasarkan perilaku

Penilaian berdasarkan perilaku, yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

3. Penilaian berdasarkan judgement

Penilaian yang berdasarkan judgement, yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.²⁸

Menurut Dessler, ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

²⁸ T., Hani. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta; BPFE,2000).

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplin, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.²⁹

3. Pengertian Karyawan

Menurut Undang-undang No.13 tahun 2003, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat. Pengertian tenaga kerja yang digunakan di Indonesia adalah penduduk yang sudah bekerja, sedang mencari pekerjaan dan melakukan kegiatan-kegiatan lain, seperti: bersekolah, mengurus rumah tangga, dan lain-lain.

Tenaga kerja atau karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Tenaga kerja atau karyawan adalah jumlah seluruh penduduk dalam suatu Negara yang dapat memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka dan jika mereka mau berpartisipasi dan aktifitas tersebut. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan di atas, dapat

²⁹ Dessler. Grey, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta;PT. Prehalindo,2000).

disimpulkan bahwa tenaga kerja atau karyawan adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan atau aktifitas yang dapat menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Harbani Pasolong, ada beberapa factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut:

- a. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan), yang mencukupi dan minat.
- b. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c. Energi, yaitu sumber kekuatan dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- d. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.

- g. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, maka akan berpengaruh pada pekerjaannya.³⁰

5. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara karakteristik orang yang mempunyai kinerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk menrealisasikan tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.³¹

6. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada empat, yaitu:

- a. Kualitas

³⁰ Pasolong. Harbani, *Teori Administrasi Publik*, (Bandung;Alfabet,2012).

³¹ Mangkunegara Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya,2002).

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia aktivitas lain.

d. Tanggung jawab

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.³²

7. Manfaat Penilaian Kinerja karyawan

Menurut Mulyadi, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personil dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personil.

³² Robbins S.P, *Perilaku Organisasi Edisi ke sepuluh* ,(Jakarta;Indeks, 2006).

d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.³³

³³ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta;Salemba Empat,2001).