

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 KINERJA

2.1.1 Pengertian kinerja

kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang. Pengertian kerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71), menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan seseorang yang melakukan pekerjaan. (Dessler 2000:41), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.2 Unsur-unsur Kinerja

Menurut (Hasibuan, 2002:59) unsur-unsur penilaian kerja adalah sebagai berikut:

1. Prestasi

Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai.

2. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan elakkan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kreativitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengambarkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Bekerja sama

Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal dida;am maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

5. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

6. Penilaian

kesedian karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaan.

2.1.3 Model- model kinerja

menurut castelo 1994:84, manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya. Menurut Armstrong 2004:117. Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

1. Model Deming

- Model Deming: model yang dimulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, monitor dan hasil pelaksanaan serta mereview atas kemajuan yang di capai.
- Evaluasi terhadap hasil dilakukan dengan penyesuaian kembali antara rencana dan tujuan atas menyusun kembali rencana baru.

2. Model Torrington dan Hall

- Merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja.
- Menentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan.
- Sementara pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali (review) dan penilaian kinerja.

- Melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja, standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

3. Model Castello

- Siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana didalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan.
- Untuk meningkatkan kinerja, diberikan *coaching* pada SDM dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja.
- Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan dilakukan perubahan rencana.
- Coaching dan review dilakukan secara berkala dan akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan.
- Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk memprtimbangkan pengajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.

4. Model Armstrong dan Baron

- Misi organisasi dan tujuan strategi. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.
- Rencana dan tujuan merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Rencana dan tujuan ditetapkan lebih

dahulu kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam menetapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal itu terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.

2.1.4 Fakto-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli: Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Simanjuntak, (2011: 11)

1. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi oleh beberapa faktor yang dapa di kelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

- Kemampuan dan keterampilan kerja
- Keahlian yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada dari pada orang yang lain di bidang yang sama.

- Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- Latar belakang. Yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.
- Etos kerja. Yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

2. Faktor Dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

3. Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. (dalam skripsi, Rosyidah. 2013 : 16-18) Sedangkan menurut pandangan Henry Simamira (Mangkunegara, 2010) kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor:

- faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- faktor psikologis, terdiri dari persepsi attitude (sikap), personality, pembelajaran, motivasi.
- (faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur job design (Mangkunegara. 2010 : 14)
Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasinya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihan tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerja, penerangan dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatihan, desain organisasi dan iklim organisasi. (Adisty. 2013 : 2.Vol. 02 No. 1)

2.1.5 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. Ketepatan waktu

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

4. Tanggung jawab.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan uraian tentang kinerja tersebut diatas maka digunakan pemikiran yang sejalan dengan pendapat Robbins yakni kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan ketetapan waktu dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan menetapkan indikatornya dari segi kualitas yaitu

hasil kerja yang diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan, segi kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, segi ketepatan waktu yaitu suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan kordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya, dan segi tanggung jawab yaitu suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.

2.2 KOMPENSASI

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang di terima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberuan kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan meningkat.

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai sedangkan itu sendiri ialah merupakan salah satu faktor untuk mendorong pegawai agar memiliki kinerja yang lebih tinggi. Bagi organisasi,

kompensasi memiliki arti penting karna kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan potensi karyawan keluar dari perusahaan. Menurut Hasibuan (2003:117) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang di berikan kepada organisasi.

2.2.2 Model-Model Kompensasi

Menurut A. A. Anwar Prabu Mnangkunegara (2009:84) ada dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1. Upah dan gaji (kompensasi dalam bentuk langsung) upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada secara per jam, per hari, dan per setengah hari, sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atau jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Dikemukakan ini prinsip upah dan gaji yaitu:

- Tingkat bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi organisasi. Artinya, tingkat pembayaran

tergantung pada kemampuan organisasi membayar jasa pegawainya.

- Struktur pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan diorganisasi.

- Penentuan pembayaran

Penentu pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

- Metode pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

- Kontrol pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian kerja merupakan factor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah *pertama*, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. *Kedua* mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. *Ketiga*, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

2. Keuntungan dan pelayanan

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai tidak dapat secara muda ditentukan. Program bonofit (keuntungan bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan kekuatan kerja, tanggung jawab social, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, discount (potongan harga), produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

2.2.3 Unsur- Unsur Kompensasi

unsur-unsur manajemen kompensasi dalam Marwansyah (2010:271), adalah sebagai berikut: sistem imbalan (*reward system*) Strategi pemberian imbalan (*reward policies*) Imbalan total (*total reward*) Remunirasi total (*total remuneration*) Gaji /upah pokok (*base/basic pay*) Evaluasi jabatan (*job evaluation*) Analisis tarif imblan dipasar (*grade and pay structures*) Imbalan situasional (*contingent pay*) Masalah tambahan (*employee benefits*).

2.2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Prof. DR. H. Edy Sutrisno, M.Si dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2016:199) mengemukakan bahwa besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tingkat biaya hidup.
2. Tingkat kompensasi yang berlaku organisasi lain.
3. Tingkat kemampuan organisasi jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Peran Serikat Buruh.

2.2.5 Indikator kompensasi

Setiap organisasi memiliki indikator berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Henry Simamora (2004:445) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan
2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan
3. Fasilitas yang memadai.
4. Tunjangan yang sesuai dengan harapan.

Berdasarkan uraian tentang kompensasi diatas maka digunakan pemikiran yang sejalan dengan Henry Simamora yakni kompensasi yaitu semua pendapatan yang berupa gaji, intensif, dan fasilitas yang memadai serta tunjangan yang sesuai dengan harapan yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada organisasi dengan menetapkan indikatornya dari segi gaji yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, segi insentif yaitu imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena suatu prestasi melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi, segi fasilitas yang memadai yaitu segala kebutuhan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam suatu usaha kerja sama, segi tunjangan yang diharapkan yaitu setiap tambahan benefit yang ditawarkan kepada pegawai.

2.2.6 Hubungan pemberian Kompensasi dengan Kinerja pegawai

Peran tenaga kerja melakukan tugasnya didalam sebuah organisasi salah satunya ialah karena mengharapkan kompensasi atau balas jasa dari organisasi tersebut. Pada umumnya, kompensasi yang diberikan tentunya tidak akan disamaratakan untuk semua pegawai atau tenaga kerja di dalam organisasi tersebut. Hal inilah yang menyebabkan terkadang ada pegawai yang merasa belum cukup dengan kompensasi yang diberikan untuknya, sehingga seringkali terjadi pemogokan kerja karena masalah kompensasi tersebut.

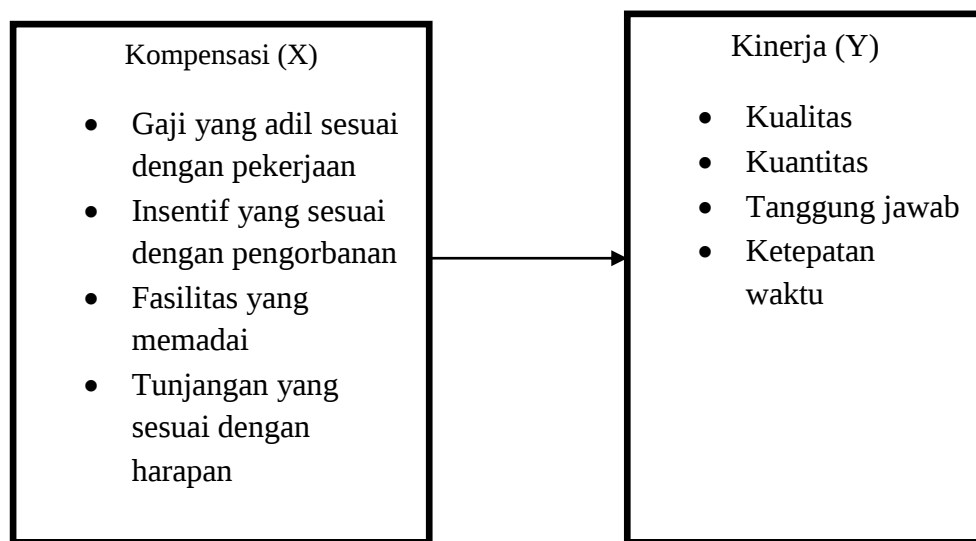
Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga para pegawai berlomba untuk meningkatkan kreativitasnya untuk organisasi tersebut. Bagi pegawai yang dapat terus meningkatkan kreativitasnya, maka kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas pegawai tersebut. Namun bagi yang belum bisa meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberikan sehingga terkadang mengakibatkan frustrasi bagi pegawai itu sendiri dan akhirnya kinerja pegawai tersebut pun akan menurun.

Hani Handoko (1993) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran kinerja mereka diantara para karyawan itu sendiri, dengan adanya kompensasi kinerja karyawan disuatu perusahaan/instansi dapat meningkat dari sebelumnya. Menurut (Saydam 2000: 267) mengatakan bahwa kompensasi yang memadai merupakan stimulus yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja lebih baik, hasil kinerja yang baik dihasilkan karena adanya kompensasi yang diberikan tepat waktu dan merata.

Jadi pada intinya, semakin besar kompensasi yang diberikan organisasi kepada pegawainya maka semakin tinggi usaha para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dan begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada pegawai semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan pegawai untuk organisasi tersebut. Setiap organisasi pasti menginginkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan tersebut tentunya suatu organisasi harus

berjalan dengan baik. Dalam suatu organisasi, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan konsep pemikiran diatas dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut



SKEMA KERANGKA BERPIKIR

Sumber : penulis

2.2.7 Hipotesis

Hipotesis menurut sugiyono (2014:93) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, Adapun hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

Ha : Ada hubungan yang signifikan antara Kompensasi dengan kinerja pegawai

Ho : Tidak ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai.