



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen**

Menurut Abdullah (2014:2) manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, mechine and method*) secara efisien dan efektif. Menurut definisi Sumarsan (2013:2) manajemen diartikan sebagai seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Menurut definisi Robbins dan Coulter (2012:36) “Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif”. Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh Wibowo (2011:2) “Manajemen adalah proses penggunaan sumberdaya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”

Dari pengertian di atas dapat dirumuskan bahwa manajemen adalah suatu kemampuan seseorang manajer yang mendesain kegiatan di setiap aspek-aspek perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi apa yang sudah ditentukan guna meningkatkan kinerja agar tercapai visi.

### 2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen (Management) merupakan proses pemberdayaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan tersebut.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan menurut (Henry Simamora 2015:4).

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia nya, orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

Ada lima hal yang penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia:

1. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya
2. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terletak
3. Hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior

4. Perubahan focus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektivisme menjadi individualisme.
5. Terdapat aksentusiasi pada komitmen dan melatih inisiatif di mana menejer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.

Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menjadi hal yang semakin vital bagi kesuksesan perusahaan di masa mendatang. manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia dengan sendirinya bakal menjadi unsur yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan. Sebaliknya, andai kata sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik, maka efektivitasnya akan merosot lebih cepat dari pada sumber daya lainnya. Semula SDM merupakan terjemahan dari *human resources*, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan *man power* (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Menurut Prof. Edy Sutrisno (2015:3) Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Menurut Prof. Sedarmayanti (2017:11) MSDM adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk

mencapai tujuan. Sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung. tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya., organisasi akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya. Manajemen harus memberikan perhatian kepada praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, agar bisa mendapat sumber daya manusia yang handal yang mampu memberikan sumbangan dalam menghasilkan nilai tambah, yaitu pencapaian tujuan organisasi dan keberhasilan bisnis perusahaan, yang merupakan nilai tambah bagi organisasi/perusahaan. Lingkup MSDM meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, yang mencakup: rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, evaluasi, dan promosi.

## **2.2 Kompensasi**

### **2.2.1 Pengertian Kompensasi**

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

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai sedangkan kompensasi itu sendiri ialah merupakan salah satu faktor untuk mendorong pegawai agar memiliki kinerja yang lebih tinggi. Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut para ahli yang mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, yaitu: Menurut Ardana (2012: 153) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Menurut Hasibuan (2013: 117) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan Menurut Sastrohadiwiryo dalam bukunya Yuniarsih (2011: 125) Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Kompensasi Menurut Fajar dan Heru, (2010:154) adalah seluruh extrinsic rewards yang di dapat karyawan dalam bentuk upah, insentif dan beberapa tunjangan (Benefits).

Menurut Nawawi (2011:314). Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program- program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Suparyadi (2014:271) kompensasi adalah keseluruhan pendapatan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik bersifat finansial maupun non finansial.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan

sebagai balas jasa kepada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

### **2.2.2. Tujuan kompensasi**

#### **Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Rachmawati (2008, p.144) tujuan perusahaan memberikan kompensasi pada karyawannya:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas  
Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada  
Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkualitas untuk tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.
3. Adanya keadilan  
Perusahaan harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil. Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.



4. Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6. Administrasi legalitas

Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang-undang. Sehingga pemberian kompensasi di setiap perusahaan merata, sesuai dengan peraturan pemerintah. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Hal ini wajar karena karyawan yang mendapat kewenang dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika tingkat pendidikan karyawan tinggi dan pengalamannya lama maka gaji atau kompensasi juga semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*.

#### 10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya.

Menurut S. P Hasibuan (2013: 121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau atasan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, 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 lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan

semakin membaik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan - peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonstentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang - undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan.

Menurut Hasibuan (2011:124), sistem pemberian kompensasi yang diterapkan antara lain:

#### 1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (Gaji, Upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif 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 dibayarkan sebesar 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 yang sudah ditetapkan.

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 system hasil yang perlu mendapatkan perhatian sungguh – sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksakan dirinya untuk bekerja diluar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Sedangkan untuk kelemahan system 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. Selain itu, menurut Anoki H Dito (2010:32), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.
2. Sistem Hasil (*Output*), dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Hal ini juga di dukung oleh pendapat menurut Ardana (2012:155), system 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 relatif 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 sistem waktu secara periode setiap bulannya.

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 kepada lamanya waktu mengerjakannya.
- c. Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap, dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti karyawan administrasi.

#### 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.

Selain itu, menurut Anoki H Dito (2010:32), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

- a) Sistem Waktu, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.
- b) Sistem Hasil (*Output*), dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

Hal ini juga di dukung oleh pendapat menurut Ardana (2012:155), system pembayaran kompensasi antara lain:

### **2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Besar/kecilnya tingkat kompensasi bisa dipengaruhi oleh banyak faktor, dan hal ini harus mendapat perhatian khusus supaya prinsip pengupahan bisa adil dan layak sehingga kepuasan kerja karyawan akan tercapai.

Faktor faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut **Malayu S.P Hasibuan** diantaranya meliputi:

#### 1. **Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja**

Kompensasi relatif kecil, Jika lowongan pekerjaan (permintaan) lebih sedikit dibandingkan jumlah pencari kerja (penawaran) lebih banyak. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

#### 2. **Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan**

Tingkat kompensasi akan semakin besar apabila kesiediaan dan kemampuan membayar perusahaan semakin baik. Namun sebaliknya, Tingkat kompensasi akan relatif kecil jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang.

#### 3. **Serikat Buruh/Organisasi Karyawan**

Tingkat kompensasi biasanya akan semakin besar jika serikat buruh suatu perusahaan kuat dan berpengaruh. Namun sebaliknya, apabila serikat buruh tidak kuat maka tingkat kompensasi cenderung relatif kecil.

#### 4. **Produktivitas Kerja Karyawan**

Tingkat kompensasi semakin besar apabila produktivitas kerja karyawan baik dan banyak. Di sisi lain, kompensasi relatif kecil jika produktivitasnya buruk dan sedikit.

## 5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppresnya

Pemerintah memiliki kewajiban untuk melindungi seluruh masyarakat (karyawan khususnya) dari tindakan sewenang-wenang terutama oleh perusahaan dan pengusaha. Sehingga Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum.

## 6. Biaya Hidup

Tingkat kompensasi/upah biasanya akan semakin besar apabila biaya hidup di suatu daerah itu tinggi. Sebaliknya, Tingkat kompensasi/upah biasanya akan semakin rendah bila biaya hidup di suatu daerah itu rendah.

### 2.2.4 Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Henry Simamora (2014:445) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan.

**Gaji** adalah suatu bentuk pembayaran secara berkala dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja. Dari sudut pandang pelaksanaan bisnis, gaji dapat dianggap sebagai biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan sumber daya manusia untuk menjalankan operasi, dan karenanya



disebut dengan biaya personel atau biaya gaji.

2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan.

Insentif adalah kompensasi khusus yang diberikan perusahaan kepada karyawan di luar gaji utamanya untuk membantu memotivasi atau mendorong karyawan tersebut lebih giat dalam bekerja dan berusaha untuk terus memperbaiki prestasi kerja di perusahaan.

3. Fasilitas yang memadai.

Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melanjutkan pelaksanaan suatu usaha. Di era modern seperti saat ini fasilitas merupakan hal yang sangat penting.

Baik itu fasilitas yang disediakan oleh pemerintah maupun swasta.

4. Tunjangan yang sesuai dengan harapan.

Tunjangan adalah sejumlah uang yang diberikan atau dialokasikan secara rutin untuk tujuan tertentu. Dalam konteks anak-anak, orang tua dapat menyediakan tunjangan yang dapat digunakan oleh anak-anak untuk membeli kebutuhannya sendiri. Pada industri konstruksi, tunjangan dapat berupa sejumlah uang yang dialokasikan pada item tertentu pada suatu pekerjaan, sebagai bagian dari keseluruhan kontrak.

## 2.3 Kinerja

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industry, menginginkan agar perusahaannya dapat terus bersaing. Hal ini tentu saja di dorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil yang maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Mangkunegara dalam Bintoro dan Daryanto (2017:106) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan. Kinerja merupakan hasil dari kerja atau prestasi yang dihasilkan oleh karyawan dilihat dari pekerjaan dan profesi yang dicapainya. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan kompetensi.

Dalam Fahmi (2016:176) dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstroom dan Baron dalam Fahmi juga mengatakan “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Bangun (2012:231) Kinerja atau *performance* adalah hasil pekerjaan yang dicapai Seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan job pekerjaan atau *job requirement*. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan atau *job standar*.

Hal senada juga dikemukakan Wibowo (:187): Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Jadi kesimpulannya adalah kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam suatu organisasi melalui kemampuan, kompetensi dan motivasi

### **2.3.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi. Menurut Harvard Business Essentials (2006) dalam Wibowo (2014:188) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Sedangkan menurut Bangun (2012:231) Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik memberikan umpan balik konstruktif dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

### **2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Fahmi (2016:204) Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan sumber dasar baik bagi distributor penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaiann kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan penghargaan dari berbagai pihak, baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan

#### **2.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain menurut Sutermeister dalam Bintoro dan Dayanto (2017:111) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Sedangkan menurut Payaman S Simanuntak (dalam Bintoro dan Dayanto (2017:112) kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

- a. Faktor kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu:

1. Kemampuan dan keterampilan kerja
2. Motivasi dan Etos Kerja

b. Faktor dukungan organisasi

Kinerja seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut

c. Faktor dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Sedangkan menurut Timple dalam Mangkunegara (2006) dalam Bintoro dan Dayanto (2017:117) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

1. Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
2. Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

### **2.3.5 Mengukur Kinerja Karyawan**

Standar pekerjaan dapat diketahui dari ini pekerjaan, dapat diartikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan.

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas.

#### **1. Jumlah pekerjaan**

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

#### **2. Kualitas pekerjaan**

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

### 3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

### 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

### 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antara karyawan dapat di nilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

## 2.3.6 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006:260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit. Artinya banyaknya Tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan memanfaatkan waktu.

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, jadi bila pekerjaan pada suatu bagian tidak selesai dan tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Tingkat keberhasilan yang dihasilkan oleh



seseorang atau organisasi dengan cara tertentu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Artinya kesiapan dan kemampuan individu untuk berdiri sendiri yang ditandai dengan mengambil inisiatif dan mencoba meminta bantuan pada orang lain berusaha dan mengarahkan tingkah laku menuju kesempurnaan.

6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja. Karyawan yang berkomitmen dan berkualitas biasanya selalu dapat diandalkan dan akan mencurahkan kemampuannya secara maksimal

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

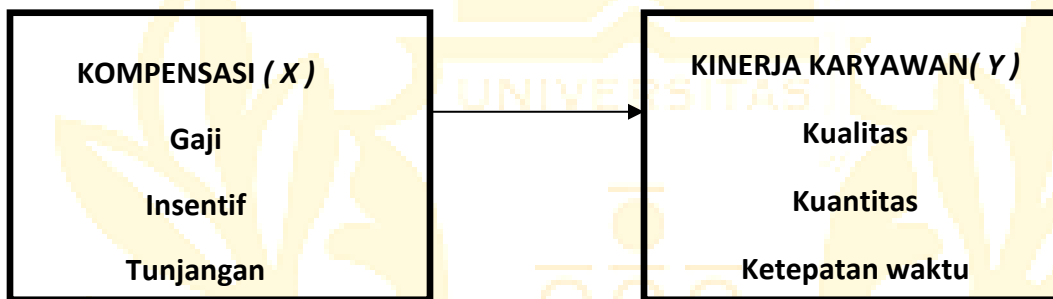
No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Catherina Nathania (2016)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Damai Motor Bandar Lampung	X= Kompensasi Y= Kinerja Karyawan	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana	Hasil uji t dengan perbandingan $t_{hitung}$ dari variabel bahwa nilai $t_{hitung}$ untuk x (Kompensasi) adalah 4,543 dan $t_{tabel}$ pada tingkat signifikan 95% adalah 2,018
2	<i>Refcy Utami Putri</i> (2013)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Prabumulih	X= Kompensasi Y= Kinerja Karyawan	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana	Dari hasil penelitian ini didapatkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan kinerja dengan hasil

					penelitian $Y = 6,615 + 1,679 X$
3	Gravi Desly Pongajouw (2015)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Manado	$X =$ Kompensasi $Y =$ Kinerja Karyawan	Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana	Uji Hipotesa diperoleh $t_{hitung}$ sebesar 8.067 dan $t_{tabel}$ 1.690 sehingga $t_{hitung}$ lebih besar daripada $t_{tabel}$ .
4	Puji Astuti (2017)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Premier	$X =$ Kompensasi $Y =$ Kinerja Karyawan	Metode analisis dalam penelitian ini	Hipotesis dalam penelitian ini bahwa kompensasi mempunyai nilai signifikansi 0,000, nilai

		Bakso Hotel Padang		menggunakan analisis regresi linier sederhana	signifikan tersebut lebih kecil daripada alpha 0,05.
--	--	--------------------	--	---	--

## 2.5 Kerangka Berpikir

### Kualitas Kuantitas Ketepatan Waktu Tanggung Jawab



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

*Keterangan Gambar :*

- 1) (X) : *Kompensasi*
- 2) (Y) : *Kinerja Karyawan*

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompensasi (X), yang akan diuji apakah variabel kompensasi berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) dilihat dari pemberian kompensasi oleh perusahaan.

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, tujuan penelitian, dan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

$H_o$  : Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Permata Indo Sejahtera Medan

$H_a$  : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Permata Indo Sejahtera Medan.



