

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kinerja**

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 153), kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari organisasi bersangkutan. Ismail Mohamad (2005: 163) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi. Kinerja juga berguna untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dan dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Mangkunegara (2006: 15) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2005: 14) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang telah disepakati.

Henry Simamora (2005: 339) mengatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

### **a. Faktor-Faktor dan Indikator Kinerja**

Indrafachrudi (2009: 52) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, antara lain: motivasi, minat, bakat, sifat, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain: lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan manajemen dan sistem administrasi.

Untuk menjelaskan secara detail, perlu diuraikan secara terpisah berdasarkan teori dari para ahli, sebagai berikut:

#### **1. Faktor Internal**

Sebagaimana ditegaskan diatas bahwa faktor internal mencakup beberapa aspek. Salah satu faktor internal yang dominan mempengaruhi kinerja pekerja adalah motivasi. Selain motivasi sebagai faktor determinan internal yang mempengaruhi kinerja, faktor kepribadian dan emosional juga mempengaruhi kinerja karena faktor ini erat kaitannya dengan ketenangan dan kegairahan dalam bekerja. Hal ini ditegaskan oleh Panji Anoraga (2006:17) yang menyatakan bahwa masalah ketenangan dan kegairahan bagi seseorang merupakan faktor yang akan meningkatkan kinerja. Syarat pertama untuk mendapatkan ketenangan dan kegairahan kerja seseorang adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, terungkap pula bahwa aspek internal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan minat. Hal

tersebut karena kemampuan yang dimiliki setiap individu berbeda-beda. Selain itu faktor minat juga mempengaruhi kinerja sebagaimana dikutip diatas. Minat merupakan dorongan dari dalam diri yang menyebabkan seseorang melakukan suatu aktivitas. Minat ini bukan merupakan bawaan atau tidak dibawa sejak lahir. Semakin berminat karyawan pada pekerjaannya, maka semakin besar peluang untuk meningkatkan kinerjanya dan sebaliknya semakin kurang berminat maka kinerjanya kemungkinan semakin rendah.

## **2. Faktor Eksternal**

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Terlebih dahulu dijelaskan faktor lingkungan fisik yang diartikan sebagai lingkungan kerja. Menurut Pandji Anoraga (2006: 58), lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan, atau pada hasil pekerjaannya.

Faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah ketersediaan sarana dan prasarana. Semakin lengkap sarana, maka semakin besar kemungkinan terjadi peningkatan kinerja. Karyawan yang ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai, berpotensi meningkatkan kinerjanya.

Selain itu faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yakni faktor kebijakan perusahaan dan sistem administrasi. Misalnya terkait dengan penilaian kinerja, pengusulan kenaikan pangkat, gaji dan berkala yang dapat mempengaruhi kinerja. Demikian pula pemberian kompensasi berupa imbalan atau gaji yang terkait dengan kesejahteraan karyawan dapat mempengaruhi kinerja.

Menurut Pandji Anoraga (2006: 19) menyatakan bahwa faktor selanjutnya adalah kompensasi, gaji atau imbalan. Faktor ini pada umumnya tidak menempati urutan paling atas tetapi masih merupakan faktor yang mudah mempengaruhi ketenangan dan kegairahan kerja para karyawan. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap kinerja.

### **b. Indikator Kinerja**

Untuk dapat menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerjanya. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengukur kuantitas dan kualitas kerja. Kuantitas kerja (*quantity of work*) yaitu jumlah kerja yang dimaksud sedangkan kualitas kerja (*quality of work*) yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 67), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, merupakan mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.
2. Kuantitas, banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada.
3. Tanggung jawab, suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.
4. Pelaksanaan tugas, kewajiban karyawan melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskan.

5. Disiplin, pola perilaku yang diharapkan akan menghasilkan karakter tertentu khususnya menghasilkan peningkatan moral dan mental yang teratur.

Suranto (2005: 56-57) menyebutkan standar kinerja seseorang dalam perusahaan dapat dilihat dari 3 indikator, yaitu: a) tugas fungsional, yakni seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, b) tugas perilaku, yakni seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi dengan orang lain dalam perusahaan, bagaimana ia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia memberdayakan orang lain, dan bagaimana ia mampu bekerjasama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan perusahaan, dan c) Tugas etika ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta pengaturan dan tata tertib yang ada.

## **B. Penilaian Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan.

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan penurunan kinerja.

Andrew E. Sikula dalam buku Prabu Mangkunegara (2009: 69) menjelaskan bahwa: “*Employee appraising is the systematic evaluation of worker’s job performance and potensial for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, person or thing*”. (Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan).

Jadi secara umum dapat didefinisikan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Penilaian kinerja mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindak kebijaksanaan selanjutnya.

#### **a. Hambatan dan Metode Penilaian Kinerja**

##### **1. Hambatan Penilaian Kinerja**

Berikut adalah salah satu pendapat tentang kendala penilaian kinerja. Menurut Harianja (2005: 201-202), terdapat lima (5) hambatan dalam Penilaian Kinerja, yaitu:

- a. *Halo Effect*, yaitu penyimpangan terjadi karena pendapat, pribadi/subyektif penilai mempengaruhi penilaian untuk kerja. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh cirri-ciri pegawai (biasanya tunggal) yang mengesankan seseorang sangat disukai atau tidak sukai oleh penilai, misalnya seorang pegawai yang cantik mempengaruhi penilaian seseorang.

- b. *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada karyawan sehingga cenderung menilai rata-rata.
- c. *The leniency and strictness biases*, yaitu penilai terlalu tinggi, dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya
- d. *Personal prejudice*, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok pegawai berasal.
- e. *The recency effect*, yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kendala dalam melakukan penilaian kinerja ada lima, yaitu halo effect, kesalahan kecenderungan terpusat, bias terlalu lunak dan terlalu keras, prasangka pribadi, dan pengaruh kesan terakhir.

## **2. Metode Penilaian Kinerja**

### **a. Rating Scale**

Rating scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, pada standar-standar unjuk kerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subyektif.

### **b. Checklist**

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar untuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar unjuk kerja

misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain.

c. Critical Incident Technique

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui motivasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut

**b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengadakan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya (Handoko 1994:20). Sebenarnya tidak ada suatu hal yang mewajibkan tiap-tiap organisasi untuk memiliki penilaian tetapi dengan melihat fungsi penilaian yang begitu besar, maka hampir semua organisasi dimanapun mempunyai sistem penilaian kinerja. Fungsi diadakannya penilaian kinerja disetiap kinerja organisasi adalah antara lain sebagai berikut:

1. Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian
2. Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai
4. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi
5. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan dan pemberhentian.
6. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan
7. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan
8. Sebagai dasar untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja

Dengan mengetahui banyak kegunaan atau fungsi dari adanya penilaian kinerja, maka bisa diketahui hasil penilaian kinerja bukanlah merupakan tahap akhir, namun sebaliknya hasil penilaian hendaknya dapat digunakan sebagai dasar keputusan atau strategi organisasi.

Menurut Rivai (2005:55), Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer), dan perusahaan.

#### 1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
- f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
- g. Adanya kesempatan untuk komunikasi ke atas
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya.

#### 2. Manfaat bagi Penilai

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya.
  - b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu
  - c. Peningkatan kepuasan kerja
  - d. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri maupun pekerjaan dari bawahannya.
  - e. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
3. Manfaat bagi perusahaan
    - a. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
    - b. Meningkatkan kualitas komunikasi
    - c. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan

**c. Indikator Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia sangatlah penting, hal ini mengingatkan bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin suatu organisasi. Penilaian kinerja juga dapat dipakai untuk mengetahui apakah hasil kerja telah tercapai sesuai dengan jadwal dan waktu yang ditentukan.

Menurut Wirawan (2009: 117), Penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien memerlukan sejumlah persyaratan agar menguntungkan organisasi dan karyawan yang bekerja untuk organisasi. Indikator penilaian kinerja meliputi:

### 1. Relevansi

Penilaian kinerja karyawan harus relevan, artinya harus ada hubungannya dengan sejumlah faktor organisasi atau perusahaan antara lain harus berhubungan strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan juga terdapat relevansi dengan pencapaian strategi organisasi atau perusahaan

### 2. Reliabilitas

Artinya konsistensi penilaian dari sistem penilaian kinerja karyawan. Bila suatu orang karyawan dinilai oleh dua orang penilai independen mempunyai nilai yang sama atau tidak terlalu berbeda

### 3. Sensitifitas

Penilaian kinerja karyawan harus sensitif, artinya dapat membedakan kinerja yang sangat baik, baik, sedang, dan sangat buruk.

### 4. Akseptabilitas

Penilaian kinerja karyawan harus akseptabel, artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan

### 5. Praktikal

Penilaian kinerja karyawan harus praktis, artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh para manager dengan mudah

### 6. Tidak melanggar undang-undang

Penilaian kinerja karyawan sepenuhnya merupakan urusan perusahaan tetapi tetap sesuai dengan Undang-Undang Pasal 6 Nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan yang menyatakan bahwa “ Setiap pekerja berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha”.

### C. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan serta akan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan dan mempertahankan karyawannya.

Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti yang sangat penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Henry Simamora (2005: 155) kompensasi adalah imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Sistem *rewards* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi.

*Rewards* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan perusahaan. Dengan demikian *rewards* adalah semua

bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, tunjangan, libur, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, libur, atau cuti tetapi tetap dibayar dan sebagainya. Kompensasi non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan dan lain-lain.

Hansen dan Mowen (2006: 76) menyatakan tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai insentif yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk menciptakan kesesuaian tujuan, sehingga pimpinan akan menunjukkan kerja terbaiknya bagi suatu organisasi.

Menurut Patten dalam Iako (2004: 88) agar suatu pemberian *rewards* efektif maka ada tujuh kriteria yang harus dipenuhi yaitu:

- Mencukupi, artinya sistem rewards tersebut harus memenuhi ketentuan minimum pemerintah
- Adil, artinya setiap orang yang diberi rewards hendaknya disesuaikan atau selaras dengan usaha dan kemampuan yang diberikan kepada perusahaan
- Seimbang, artinya jumlah gaji, tunjangan, bonus dan lainnya harus seimbang
- Efektif dari sisi pembiayaan, artinya gaji yang diberikan harus sepadan dengan kemampuan finansial perusahaan.
- Dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan meningkatkan kinerjanya
- Dapat dipahami oleh seluruh karyawan

Sedangkan menurut Merchant dalam Lako (2004: 76), suatu sistem rewards (kompensasi) yang layak harus dapat dievaluasi dan memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

- Harus dapat dinilai dengan baik dengan tolak ukur yang relevan, jelas, akurat, valid dan handalserta dapat diterima oleh semua pihak
- Harus dapat memberikan dampak yang positif terhadap perubahan perilaku dan motivasi karyawan
- Harus dapat dipahami (*understandable*) artinya para karyawan harus dapat memahami alasan-alasan pemberian rewards tersebut dengan besarnya nilai rewards yang diterimanya.
- Harus dapat diberikan tepat waktu (*timely*) yaitu rewards harus diberikan segera setelah kelayakan kinerja perusahaan dan kinerja pegawai dinilai berdasarkan kesepakatan bersama yang telah ditetapkan.
- Pengaruh rewards yang diberikan harus bertahan lama (*durable*), artinya rewards dalam bentuk nilai uang atau jaminan lainnya dapat diberikan dalam jumlah yang lebih besar sehingga menimbulkan perasaan senang (*good feeling*) dalam jangka panjang yaitu jika karyawan mampu mengingatnya.
- Harus dapat direvisi atau diperbarui kembali (*revisable*) setiap saat
- Harus mencerminkan *costs efficiency* artinya dengan besaran rewards yang minimal atau seefisien mungkin, sehingga para karyawan termotivasi dan berprestasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan rewards adalah imbalan jasa yang diberikan sekolah terhadap guru karena telah bekerja dengan baik demi kemajuan sekolah. Indikator rewards dalam penelitian

ini terdiri dari: adil dan efektif dari pembiayaan, memotivasi para guru, dan dapat dipahami para guru.

## **a. Bentuk dan Tujuan Kompensasi**

### **1. Bentuk Kompensasi**

Bentuk-bentuk kompensasi menurut Simamora (2005: 445) diantaranya:

#### **a. Upah dan Gaji**

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

#### **b. Insentif**

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji upah yang diberikan oleh organisasi

#### **c. Tunjangan**

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

#### **d. Fasilitas**

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti: mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses lainnya yang diperoleh pegawai.

### **2. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Notoadmojo (2007: 414), Tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Menghargai kinerja karyawan, yaitu dengan penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja karyawan selanjutnya akan mendorong performa karyawan

sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi misalnya meningkatkan kinerja yang tinggi

2. Menjamin keadilan

Selanjutnya menurut Hasibuan, (2013: 121) Tujuan kompensasi adalah :

3. Ikatan kerja sama
4. Motivasi
5. Disiplin
6. Stabilitas karyawan
7. Pengaruh serikat buruh

**b. Indikator Kompensasi**

Menurut Rivai (2005) indikator-indikator kompensasi diantaranya:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaji dapat juga diartikan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah tergantung pada keluaran (output) yang dihasilkan oleh pegawai.

### 3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditetapkan perusahaan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap atau kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

### 4. Kompensasi tidak langsung (*finger benefit*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, promosi jabatan fasilitas-fasilitas, seperti asuransi, tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

## **D. Hubungan Variabel Bebas dan Terikat**

### **a. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja**

Penilaian kinerja juga disebut dengan evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Jadi, penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengkomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan. Dan ini sangatlah penting, hal ini mengingatkan bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin perusahaan.

Menurut Wirawan (2009: 128), penilaian kinerja merupakan proses evaluasi kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh organisasi. Melalui kegiatan ini, para pimpinan bisa memperoleh data tentang bagaimana karyawan bekerja. Berdasarkan penjabaran di atas, tampak bahwa ada hubungan penilaian kinerja dengan kinerja karyawan. Jika kinerjanya masih dibawah standar, maka harus segera diperbaiki. Sebaliknya jika kinerjanya sudah baik, perilaku tersebut

harus diberi penguat supaya guru tersebut menampilkan kembali prestasinya yang dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **b. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja**

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjaanya. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerjanya adalah melalui kompensasi.

Kompensasi menurut Hariandja (2005: 244) adalah kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan. Penghitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan.

Berdasarkan penjabaran di atas, tampak bahwa ada hubungan positif antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Dalam kompensasi tampak adanya pertukaran dimana seseorang memberikan kemampuan terbaiknya pada suatu perusahaan, dan perusahaan akan memberikan imbalan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dengan bantuan para karyawannya.

### E. Penelitian Terdahulu

| No | Nama Penulis         | Judul Penelitian   | Penjelasan dan Hasil Penelitian  |
|----|----------------------|--|--|
| 1  | Rismansyah<br>(2007) | Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV.Empat Serangkai Palembang                               | <p>Hasil regresi mendapatkan persamaan :<br/> <math>Y = 104,052 + 0,374X</math><br/>           F regresi = 86,190 dengan sig F = 0,00.<br/>           Karena F regresi = 86,190 lebih besar dari F table = 3,918 pada df 1 dan df 138 atau sig F = 0,00 lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.<br/>           Dengan demikian kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Empat Serangkai Palembang diterima dengan Sig F = 0,00. Besarnya pengaruh sebesar 38 % ( R square yang disesuaikan =0,38)</p> |
| 2  | Cindi Ismi<br>(2015) | Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan pada PT.Telkomsel, Malang | <p>Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,885 (88,5%).<br/>           Karena koefisien path bertanda positif (0,885), maka dapat dikatakan bahwa semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka semakin tinggi pula kepuasan</p>   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>kerja.</p> <p>Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,479 atau 47,9%. Karena koefisien path bertanda positif maka dapat dikatakan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja.</p> |
|--|--|--|--|

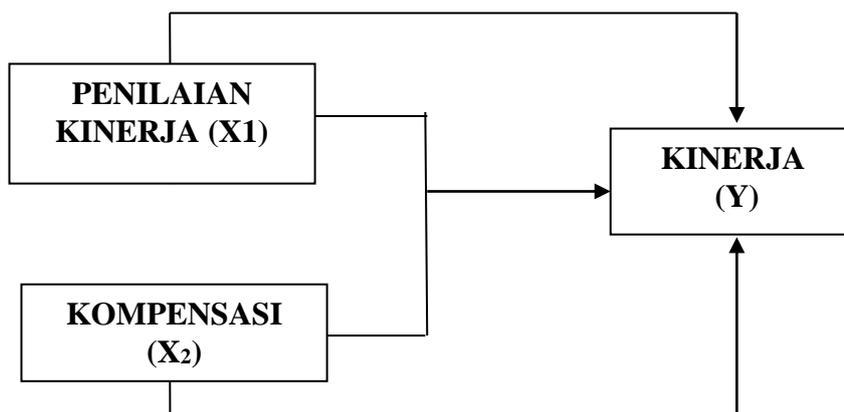
#### F. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep penelitian pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau di ukur melalui penelitian yang akan dilakukan.

Kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Kerangka konseptual memuat variabel-variabel yang akan diteliti beserta indikatornya.

Kerangka konseptual dari suatu gejala sosial yang memadai dapat diperkuat untuk menyajikan masalah penelitian dengan cara yang jelas dan dapat diuji. Dalam kerangka konseptual ini peneliti membuat suatu sketsa mengenai gambaran bagaimana pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan , karena hal ini sangat penting sebagai bahan masukan untuk melihat secara jelas karakteristik kedua variabel yang akan diteliti nanti.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini jika digambarkan dalam bentuk skema adalah:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**

Sumber: Dikembangkan penulis untuk penelitian ini

### **G. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2012:51) “ Hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan” berdasarkan rumusan masalah masalah yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh yang signifikan antara Penilaian Kinerja dengan Kinerja Karyawan PT Guna Layan Kuasa.
2. Adanya pengaruh yang signifikan antara Kompensasi dengan Kinerja karyawan PT. Guna Layan Kuasa.
3. Adanya pengaruh yang signifikan antara Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Guna Layan Kuasa.