

B A B II

TINJAUAN TEORITIS

2.1. Landasan Teori

Semakin pesatnya pertumbuhan ekonomi dan pelanggan yang semakin kritis terhadap kualitas pelayanan menuntut Perusahaan terus meningkatkan pelayanannya dan pegawai meningkatkan kemampuannya untuk menghasilkan kinerja terbaik. Kompetensi merupakan faktor penentu bagi Pegawai dalam menghasilkan kinerja yang baik. Kompetensi yang dimiliki Pegawai menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Demikian juga motivasi memiliki pengaruh besar dalam mendorong seseorang untuk terus cita-cita hidupnya. Dalam konteks dunia kerja setiap mereka yang memulai kerja diharuskan selalu mengisi perjalanan rutinitasnya tersebut dengan penuh motivasi. Dan motivasi itu mendorong tumbuhnya semangat kerja yang maksimal lebih jauh hasil maksimal juga menjadi bagian dari pencapaian tersebut. (Irham Fahmi, 2016:99)

Selain Kompetensi dan Motivasi, hal yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi. Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya manusia memerlukan biaya yang akan diperoleh dari balas jasa sebagai imbalan melaksanakan pekerjaannya. Dengan kompensasi tersebut para karyawan dapat memenuhi dan meningkatkan kebutuhan hidup mereka. Mengingat pentingnya faktor tenaga kerja dalam suatu organisasi, maka perlu memberikan perhatian khusus terhadap karyawannya karena dengan cara pemberian kompensasi yang layak dan adil akan lebih memacu motivasi kerja. Kompensasi yang dikelola

dengan baik akan dapat membantu perusahaan/organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya di perusahaan tersebut.

2.1.1. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Beberapa pengertian kompetensi antara lain :

1. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual (Boulder et al, dalam .Irham Fahmi (2016: 52)
2. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. (Palan, 2007 pada Irham Fahmi (2016:54)
3. Spencer dan spencer dalam Emron Edison dkk (2016:142) mengatakan bahwa : “An underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective an/or superior performance in a job or situation” (Karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan dengan hubungan kausal atau sebab akibat pelaksanaan yang efektif dan/atau unggul dalam pekerjaan atau keadaan).
4. George Klemp dalam Emron Edison dkk (2016:143) kompetensi adalah : “an underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance a job” (Karakteristik yang

mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan/atau kinerja yang unggul)

5. Menurut Undang – undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 :
Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standard yang ditetapkan.

b. Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Hamzah B. Uno (2007: 63) : “Kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol bagi seseorang dan menjadi cara-cara berperilaku dan berfikir dalam segala situasi, dan berlangsung dalam periode waktu yang lama”

Lebih lanjut Spencer dan Spencer dalam Hamzah B. Uno (2007: 63), membagi lima karakteristik kompetensi yaitu sebagai :

1. Motif (motive), yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (traits), yaitu karakteritik fisik dan tanggapan/respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (self-concept), yaitu sikap, nilai, dan image yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (knowlegde), yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.

5. Ketrampilan (skill), yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.

c. Kategori Kompetensi

“Organisasi perlu memahami lebih dalam bagaimana dapat mengetahui apakah individu karyawannya memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh pekerjaanya atau belum”
(Prof.Dr.H.Suparyadi,S.IP.,MM, 2015:.....)

Untuk dapat mengetahui kompetensi yang dimiliki setiap individu karyawannya, maka perusahaan dapat menelaahnya melalui kategori-kategori kompetensi berikut ini :

1. Kompetensi Intelektual

Merupakan kemampuan seseorang untuk berpikir secara jernih dalam memecahkan masalah, mengemukakan gagasan, membuat suatu perencanaan, dan lain-lain. Kompetensi Intelektual dapat dibentuk dengan proses pembelajaran, baik melalui program pendidikan, pelatihan, maupun pemberian pengalaman penugasan.

2. Kompetensi Emosional

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengelola diri serta kemampuan untuk memahami dan berinteraksi dengan orang lain. Kemampuan ini mencakup pengendalian diri, kepercayaan diri, dan kemampuan membaca atau menanggapi dengan tepat suasana hati, temperamen, motivasi dan hasrat orang lain (empati).

3. Kompetensi Sosial

Merupakan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan rekan kerjanya yang berbeda-beda sehingga ia dapat diterima dan mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerjanya.

d. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Perusahaan berkembang pesat mengikuti perubahan yang cepat dan bersifat global. Seiring dengan dinamika perubahan tersebut perlu dilakukan pengkajian terus menerus terhadap kompetensi yang dimiliki Pegawai agar mampu secara kreatif menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan.

Menurut Emron Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariyah (2016:145), untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

1. Pengetahuan (Kownlegde).

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

2. Keahlian (Skill).

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli ia harus memiliki kemampuan (ability) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien.

3. Sikap (Attitude)

Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan/organisasi.

e. **Manfaat Kompetensi**

Penelitian yang dilakukan Jamaran, et al 2010 dalam Irham Fahmi (2016:55) menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai perusahaan.

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2004:57) manfaat kompetensi adalah:

1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
2. Merekrut karyawan yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi- kopotensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu,

maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.

3. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan. Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasi ke bagian lain.

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Kompetensi dapat membuat seseorang mampu melakukan pekerjaannya dengan mencapai hasil sesuai harapan, sehingga menghasilkan kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu. Standar kompetensi adalah spesifikasi atau persyaratan yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik. Memiliki Pegawai yang berkompetensi sesuai dengan bidang tugasnya merupakan suatu tindakan yang perlu mendapatkan jaminan dari suatu perusahaan untuk melakukannya.

2.1.2. MOTIVASI PEGAWAI

1. Pengertian Motivasi

Pengertian Motivasi menurut beberapa ahli sebagai berikut :

1. Motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan atau “need” atau “want”. Kebutuhan adalah suatu “potensi” dalam diri manusia yang perlu ditanggapi dan direspon. (Soekidjo Notoatmodjo, 2015:114)
2. “Motivation is defined as/goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal ...it’s closely performance” Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan...motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan (Chung & Meggisons dalam Irham Fahmi, 2016:100).
3. Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas dilingkungan pekerjaannya. Hakikat dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan (Husein Umar 2002 dalam Kristina 2012:7).
4. Knootz (1972 dalam Notoatmodjo, 2015:115) merumuskan bahwa motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk

memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan (Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal).

a. Jenis – jenis Motivasi

Pada dasarnya jenis motivasi dapat dibagi menjadi tiga yaitu :

1. Material incentive : pendorong yang dapat dinilai dengan uang.
2. Semi material incentive
3. Non material incentive : yang tak dapat dinilai dengan uang seperti : penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, keikutsertaan wakil-wakil karyawan dalam pengambilan keputusan, kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang perusahaan, fasilitas rekreasi, penjagaan kesehatan, perumahan, dan lain sebagainya.

b. Teori – teori Motivasi

1. Teori Maslow

Abraham H. Maslow dalam Notoatmojo (2015:121), mengemukakan teori motivasi yang menjabarkan lima tingkat kebutuhan manusia dan berargumen bahwa kebutuhan dasar harus terlebih dahulu dipenuhi sebelum memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam mempelajari kebutuhan manusia untuk memperoleh pemahaman bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawannya.

Maslow mengembangkan daftar mengenai berbagai kebutuhan manusia berdasarkan asumsi-asumsi penting sebagai berikut :

- a) Kebutuhan manusia tergantung pada apa yang telah dimilikinya
- b) Kebutuhan yang telah dipenuhi bukan merupakan motivator, hanya kebutuhan yang tetap belum terpenuhi yang dapat mempengaruhi perilaku.
- c) Kebutuhan manusia disusun menurut hierarki kepentingan, setelah mereka memenuhi satu kebutuhan, muncul kebutuhan yang lain dan meminta untuk dipenuhi.

Dalam teori hierarki kebutuhan Maslow, mengusulkan agar semua orang memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum melangkah pada kebutuhan yang lebih tinggi. Maslow mengidentifikasi lima jenis kebutuhan yaitu :

- a) Kebutuhan Fisiologis (*physiological need*)

Fisiologis merupakan kebutuhan paling dasar dari manusia termasuk makanan, air, perumahan dan pakaian. Di tempat kerja perusahaan harus memenuhi kebutuhan tersebut dengan memberikan gaji, upah (kompensasi) serta menyediakan lingkungan kerja yang nyaman.

- b) Kebutuhan Keamanan (*safety need*)

Keamanan adalah kebutuhan yang mengacu pada perlindungan ekonomi dan fisik, mencakup kebutuhan akan stabilitas dan perlindungan diri dari hal-hal yang tidak diketahui. Perusahaan memenuhi kebutuhan ini dengan memberikan berbagai

tunjangan seperti pensiun, keamanan kerja, tempat kerja yang sesuai dengan standar

c) *Kebutuhan sosial / pengakuan (sosial / belongingness need)*

Pengakuan adalah merupakan pengakuan seseorang agar diterima dalam keluarga dan individu lainnya serta dalam kelompoknya. Dalam kerja para karyawan ingin mempertahankan hubungan baik dengan rekan sekerja dan para manajer serta berpartisipasi pada kegiatan kelompok.

d) *Kebutuhan akan penghargaan (esteem need)*

Penghargaan mencakup kebutuhan akan status dan juga kebutuhan akan rasa hormat terhadap diri sendiri dengan jalan mendapat perhatian, pengakuan dan penghargaan dari orang lain. Karyawan akan merasa senang ketika mereka diakui telah berkinerja baik dan dihargai karena kontribusi yang diberikan.

e) *Kebutuhan aktualisasi diri (self actualisation need)*

Kebutuhan ini mendorong orang untuk mencari pemenuhan diri (*self fulfillment*), menyadari potensi diri, serta menggunakan bakat dan kapabilitas dengan seutuhnya. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut dengan menawarkan tantangan dan tugas kreatif serta peluang untuk mendapatkan promosi sesuai dengan kinerjanya.

Menurut Maslow kelima kategori itu saling berkaitan dalam bentuk hierarki yang teratur, dimana satu kebutuhan menjadi aktif setelah tingkat kebutuhan yang lebih dahulu terpenuhi.

2. Teori Herzberg

Menurut Teori Frederick Herzberg (Notoatmodjo, 2015:119) ada dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yakni :

4. Faktor-faktor penyebab kepuasan (satisfierr) atau faktor motivasional.

Faktor penyebab kepuasan ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yang meliputi serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pekerja, dan akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

Faktor motivasional (kepuasan) ini mencakup antara lain :

- a) Prestasi (achiverment)
- b) Penghargaan (recognition)
- c) Tanggung jawan (responsibility)
- d) Kesempatan untuk maju (posibility of growth)
- e) Pekerjaan itu sendiri (work)

5. Faktor-faktor penyebab ketidakpuasan (dissatisfaction) atau faktor higiene.

Faktor-faktor ini menyangkut kebutuhan akan pemeliharaan atau maintenance factor yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor

ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja (dissatisfaction). Faktor higienes yang menimbulkan ketidakpuasan kerja ini antara lain :

- 1) Kondisi kerja fisik (physical environment)
- 2) Hubungan interpersonal (interpersonal relationship)
- 3) Kebijakan dan administrasi perusahaan (Company and administration policy)
- 4) Pengawasan (supervision)
- 5) Gaji (salary)
- 6) Keamanan kerja (job security)

3. Teori Mc Clelland

David Mc Clelland dalam Ardana/Mujiati/Utama (2012:196) menekankan kebutuhan seseorang itu terbentuk melalui proses belajar dan diperoleh dalam interaksinya dengan lingkungan. Pendekatan Mc Clelland terhadap motivasi ini menekankan pentingnya tiga macam kebutuhan, yaitu :

1. Need for Achievement (nAch)

Kebutuhan akan prestasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, memecahkan masalah, atau menguasai tugas yang sulit.

2. Need for Power (nPow)

Kebutuhan akan kekuasaan yaitu keinginan untuk mengawasi atau mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka, atau bertanggung jawab atas orang lain.

3. Need for Affiliation (nAff)

Kebutuhan akan afisiliasi yaitu keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

4. Teori Mc Gregor

Berdasarkan penelitiannya, Mc Gregor (dalam Notoatmodjo, 2015:118) menyimpulkan teori motivasi itu dalam teori X dan Y. Teori ini didasarkan pada pandangan konvensional atau klasik (teori X) dan pandangan baru atau modern (teori Y).

Teori X yang bertolak belakang dari pandangan klasik ini didasarkan anggapan bahwa :

- a) Pada umumnya manusia itu tidak senang bekerja.
- b) Pada umumnya manusia cenderung sesedikit mungkin melakukan aktivitas atau bekerja.
- c) Pada umumnya manusia kurang berambisi.
- d) Pada umumnya manusia kurang senang apabila diberi tanggung jawab, melainkan suka diatur dan diarahkan.
- e) Pada umumnya manusia bersifat egois dan kurang acuh terhadap organisasi. Oleh sebab itu, dalam melakukan

pekerjaan harus diawasi dengan ketat dan harus dipaksa untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y yang bertumpu pada pandangan atau pendekatan baru ini beranggapan bahwa :

- a) Pada dasarnya manusia itu tidak pasif, tetapi aktif.
- b) Pada dasarnya manusia itu tidak malas bekerja, tetapi suka bekerja.
- c) Pada umumnya manusia itu dapat berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya.
- d) Pada umumnya manusia selalu berusaha mencapai sasaran atau tujuan organisasi.
- e) Pada umumnya manusia itu selalu mengembangkan diri untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Berdasarkan teori Mc Gregor ini, para pimpinan atau manajer perusahaan atau organisasi mempunyai keyakinan bahwa mereka dapat mengarahkan para bawahannya untuk mencapai produktivitas atau tujuan-tujuan organisasi mereka. Oleh sebab itu, para pimpinan tersebut dipermudah dalam memotivasi bawahan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan tercapainya tujuan-tujuan organisasi, maka tujuan-tujuan perorangan dalam organisasi juga akan tercapai.

c. Upaya meningkatkan motivasi

Upaya yang dapat ditempuh oleh pimpinan organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang lebih baik, antara lain (Buchari Zainun, 1976 dalam Notoatmodjo, 2016:126) :

1. Komunikasi

Komunikasi berbagai arah dalam organisasi melalui diskusi, seminar, pertemuan rutin antara pimpinan dan karyawan adalah penting. Dengan adanya komunikasi organisasi yang baik akan merupakan iklim yang kondusif dan dapat memotivasi para karyawan untuk berkinerja dengan baik.

2. Orientasi

Ada dua orientasi dalam meningkatkan kinerja, yakni orientasi kepada pegawai/karyawan, dan orientasi kepada pekerjaan atau tugas semata mata. Dalam meningkatkan motivasi kerja, kedua orientasi ini tidak boleh dipertentangkan tetapi harus diterapkan secara seimbang karena saling melengkapi.

3. Pengawasan

Pengawasan atau supervisi oleh atasan kepada bawahan adalah salah satu alat untuk memotivasi kerja karyawan. Supervisi yang baik adalah sambil melihat kinerja karyawan, atasan memberikan bimbingan, arahan, dan konsultasi terhadap pekerjaan karyawan bawahannya. Karyawan didorong

melaksanakan tugasnya atas dasar kemauan dan prakarsanya sendiri, bukan karena diinstruksikan oleh atasan.

4. Pengakuan

Pengakuan atau rekognasi berupa penghargaan pimpinan organisasi terhadap karyawan merupakan dorongan semangat kerja dan dapat meningkatkan “rasa memiliki” bagi karyawan terhadap organisasi. Penghargaan bukan hanya dalam bentuk materi, juga dalam bentuk non materi seperti surat penghargaan, pujian lisan, kunjungan atasan kepada bawahan secara informal. Selain itu penghargaan yang diberikan kepada karyawan dapat menimbulkan “rasa berhasil” bagi yang bersangkutan. Pengaruh-pengaruh pemberian pengakuan dalam bentuk penghargaan-penghargaan tersebut selanjutnya akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

5. Partisipasi

Setiap pengambilan keputusan, lebih-lebih yang menyangkut karyawan atau bawahan, hendaknya melibatkan karyawan sebanyak mungkin. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan ini penting, karena para karyawan akan merasa ikut memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi tersebut, dan selanjutnya dapat meningkatkan motivasi kerja.

6. Kompetisi

Kompetisi yang sehat perlu dikembangkan disuatu organisasi, melalui kompetisi ini setiap karyawan akan berusaha

memperbaiki kinerja atau prestasinya masing-masing. Dengan suasana yang kompetitif di dalam suatu organisasi kerja akan meningkatkan motivasi kerja yang tinggi.

7. Delegasi

Pelimpahan wewenang tertentu oleh atasan kepada bawahan adalah bentuk kepercayaan yang diberikan kepada karyawan sehingga ia merasa mampu melakukan tugas yang diberikan, dan selanjutnya ia merasa percaya diri. Dengan adanya percaya diri ini akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi. Pendelegasian wewenang kepada karyawan adalah juga merupakan upaya untuk memotivasi kerja karyawan.

8. Integritas

Pimpinan organisasi mempunyai kewajiban untuk menumbuhkan “integritas” yang tinggi pada semua karyawannya terhadap organisasi. Apabila semua karyawan organisasi mempunyai integritas organisasi yang tinggi maka akan mendorong kinerja semua karyawan.

d. Tujuan Motivasi Kerja

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2009 dalam Rafi 2016:21) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan.

2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.3. KOMPENSASI

a. Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. (Maltis, Jackson, 2000 dalam Kristina 2012:35).

Selain itu terdapat beberapa pendapat tentang pengertian kompensasi sebagai berikut :

1. Menurut Hasibuan (2006:117), Kompensasi adalah imbalan yang diberikan secara teratur dalam jumlah tertentu oleh perusahaan kepada pegawainya karena memberikan kontribusi tenaga untuk

mencapai tujuan perusahaan. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh pegawai beserta keluarganya, atau dapat dikatakan secara financial untuk memenuhi kebutuhan ekonomis atau memberikan "economic security" rasa aman di bidang ekonomi bagi pegawainya, pengaitan antara penerimaan dan kontribusi serta kinerja pegawainya, sekaligus merupakan gambaran dari sukses perusahaannya.

2. Hasibuan (2006:118), menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang-barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
3. William B. Wether dan Keith Davis dalam Hasibuan (2016:119) menyatakan *compensation is what employee in exchange of their work, Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel deparment usually desidns and administers employee compensation*, artinya kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
4. Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun non finansial (Suparyadi, 2015 :271)

5. Segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi dapat dikatakan sebagai kompensasi. Bila kompensasi tersebut dikelola dengan baik akan dapat membantu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan. Bila kompensasi tidak dikelola dengan baik, akan mengganggu jalannya usaha. (Ardana,Mujiati,Utama, 2012:153)

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan, baik uang, barang atau lainnya sebagai balas jasa dari hasil kerja mereka pada organisasi. Kompensasi juga menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang bekerja pada perusahaan, karena dengan kompensasi tersebut para karyawan dapat memenuhi dan meningkatkan kebutuhan hidup mereka. Mengingat pentingnya faktor tenaga kerja dalam suatu organisasi, maka perlu memberikan perhatian khusus terhadap karyawannya agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya di perusahaan tersebut, karena dengan cara pemberian kompensasi yang layak dan adil akan lebih memacu motivasi kerja mereka.

b. Jenis – jenis kompensasi

Dari berbagai pendapat para ahli, maka kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Suparyadi, 2015:272).

1. Kompensasi langsung

Merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan selama karyawan tersebut masih aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi langsung dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

- a) Kompensasi Finansial adalah Gaji, Upah, Tunjangan, Insentif.
- b) Kompensasi Non Finansial merupakan imbalan dalam bentuk fasilitas yang diberikan kepada karyawan selama mereka aktif melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Kompensasi non finansial diberikan sebagai imbalan kepada karyawan tertentu atau seluruh karyawan, seperti mobil atau bus dinas, perumahan atau mess, balai kesehatan perusahaan atau asuransi tenaga kerja, atau saham.

2. Kompensasi tidak langsung

Merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan yang sudah mengakhiri masa baktinya di organisasi atau perusahaan karena pensiun atau meninggal dunia, sebagai penghargaan atas jasa-jasa karyawan tersebut selama mengabdikan diri di organisasi atau perusahaan.

Kompensasi tidak langsung dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

- a) Kompensasi finansial yaitu Pensiun Penuh, Pensiun Dini, Pesangon, Pensiun Janda/Duda
- b) Kompensasi non finansial diberikan kepada mereka yang pensiun penuh atau pensiun dini, yaitu berupa asuransi kesehatan.

c. Faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain (Hasibuan, 2016:127) :

1. Penawaran dan permintaan Tenaga Kerja

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

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil,

3. Serikat Buruh / Organisasi Karyawan

Apabila serikatnya buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup / Cost of Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompesasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta ketrampilan lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah risiko kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

d. Tujuan Pemberian kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (Hasibuan, 2016:121) antara lain :

1. Ikatan Kerja Sama

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

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-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 mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati 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 perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

e. **Manajemen Kompensasi**

Menurut Suparyadi (2015:274), Kompensasi merupakan sebagian dari investasi, maka sangat wajar apabila perusahaan mengharapkan karyawan berkinerja tinggi dan produktif agar perusahaan memperoleh laba, tetapi karyawan juga memiliki hak untuk memperoleh kompensasi yang layak dan adil atas segala upaya yang mereka lakukan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, keputusan tentang pemberian kompensasi dapat memberikan dampak dalam banyak hal bagi perusahaan yang ingin tetap eksis dan berkembang dengan baik, maka pembuatan keputusan itu perlu dilakukan melalui proses manajemen yang sistematis dan akuntabel. Dengan manajemen yang baik, dapat lebih diharapkan bahwa pemberian kompensasi akan mampu mendukung kinerja organisasi secara optimal.

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam

organisasi. Dengan sistem yang baik ini akan dicapai tujuan-tujuan sebagai berikut (Notoatmojo, 2015:143)

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performance karyawan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

3. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

5. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dan makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih baik atau menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Mengikuti peraturan pemerintah

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

2.1.4. KINERJA PEGAWAI

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Beberapa pengertian kinerja Pegawai menurut para ahli sebagai berikut :

1. Hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. (Kasmir, 2016:182)
2. Colquitt dalam Kasmir (2016:183) mengatakan Kinerja adalah “the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment”

(Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi).

3. Kinerja adalah hasil tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50)
4. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai “perilaku atau kegiatan yang ditampilkan seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri” Selanjutnya kinerja juga bisa memberi dampak pada lingkungan yang mempengaruhi citra perusahaan. Kinerja karyawan pada saat memberi layanan kepada masyarakat dengan ramah tamah akan berdampak pada kepuasan pelanggan, yang selanjutnya akan mendorong mereka untuk tetap bertransaksi, mengatakan kepada orang lain, dan mempertahankan citra perusahaan. (Faisal Amir, 2015:83).

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan bekerja di tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Moh.As'ad 2002 dalam Rafi 2016:12), meliputi :

1. Faktor Finansial, yaitu faktor terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kinerja dapat ditingkatkan. Hal ini meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan fasilitas yang diberikan serta promosi.
2. Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
3. Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi

rekan yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

4. Faktor psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan psikologi karyawan. Hal ini meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

c. Penilaian Kinerja Pegawai

Merupakan metode melakukan evaluasi atau proses pengukuran terhadap kinerja seseorang, untuk mengetahui apakah hasil kerjanya telah sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Dick Grote dalam Emron dkk (2016:197) mengatakan : “ Performance appraisal is a formal management system that provides for the evaluation of the quality of an individual’s performance in a organization. The appraisal is usually prepared by the employee’s immediate supervisor. The procedure typically requires the supervisor to fill out a standardized assessment form that evaluates the individual on several different dimensions and then discusses the results of the evaluation with the employee” (Penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kerja seseorang dalam sebuah organisasi. Penilaian ini biasanya disiapkan oleh atasan langsung. Prosedur ini biasanya membutuhkan pengawas untuk mengisi formulir penilaian standar yang mengevaluasi individu pada dimensi yang berbeda dan kemudian membahas hasil evaluasi dengan karyawan).

Dimensi yang menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja menurut John Miner dalam Emron dkk (2016:195) yaitu :

1. **Kualitas**, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. **Kuantitas**, yaitu : jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. **Penggunaan waktu dalam kerja**, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. **Kerjasama** dengan orang lain dalam bekerja.

Selanjutnya pemikiran John Miner tersebut dikembangkan oleh Emeron/Yohny A/Imas K (2016:195) sehingga dimensi kinerja dideskripsikan sebagai berikut :

1. **Target**. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. **Kualitas**. Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. **Waktu Penyelesaian**. Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.
4. **Taat asas**. Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu, tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

d. Asas – asas Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:201) dalam melakukan penilaian kinerja pegawai harus memenuhi asas-asas penilaian sebagai berikut :

1. Secara Objektif.

Objektif artinya melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian dilakukan secara realistis, terukur, menantang, berdasarkan skala prioritas.

2. Secara Adil.

Dalam menilai harus memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan.

3. Secara Transparan.

Dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian.

e. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan. (Rivai & Basri, 2004:55). Manfaat bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

1. Meningkatkan motivasi.
2. Meningkatkan kepuasan hidup.

3. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
5. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar.
6. Adanyan kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
7. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
8. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
9. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
10. Adanya pandangan yang lebih jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
11. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
12. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan Atasan.

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan (Kasmir, 2016:197) antara lain :

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan

3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Penyesuaian Kompensasi
6. Inventori kompetensi Pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan sanksi

2.1.5. KINERJA PERUSAHAAN

a. Pengertian Kinerja Perusahaan

Beberapa pengertian tentang Kinerja Perusahaan dari beberapa ahli sebagai berikut :

1. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu (Irham Fahmi, 2106:176)
2. Kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan organisasi. (Ivancevich dalam Dr. Kasmir, 2016:183)
3. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan

skema strategis (strategis planning) suatu organisasi (Indra Bastian dalam Irham Fahmi, 2016:176)

4. Michael Amstrong dalam Moh Faisal Amir (2015:82) mengatakan bahwa kinerja adalah *“The outcomes of work because they provide the strongest linkage to the sreategic goals of the organization, customer satisfaction, and economis contribution”* (dampak hasil dari pekerjaan karena dampak tersebut menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan pelanggan, dan sumbangan ekonomi)
5. Yudith Yale dalam Moh Faisal Amir (2015:82) menyebutkan bahwa *Performance Imposes a perspective that questions the worth and worthiness of the efforts, the results achieved, and the method used* (kinerja melibatkan sebuah perspektif yang memperhatikan pentingnya kebermaknaan dan manfaat dari upaya, hasil yang dicapai, dan metode atau cara yang digunakan)
6. Kinerja Perusahaan merupakan penilaian terhadap efisiensi dan produktivitas perusahaan yang dilakukan secara berkala atas laporan manajemen dan laporan keuangan. (Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 826/KMK.013/1992 dalam Irham Fahmi, 2016:182)

Berdasarkan uraian diatas maka Kinerja Perusahaan adalah hasil kerja yang diperoleh oleh suatu organisasi dalam mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi pada periode tertentu.

b. Manajemen Kinerja Perusahaan

Manajemen Kinerja adalah sebuah pendekatan untuk mencapai visi, tujuan, dan sasaran organisasi melalui pemanfaatan kompetensi terbaik yang dimiliki karyawan serta membantunya untuk memberdayakan potensinya untuk perusahaan. (Palm Jones dalam Moh Faisal Amir, 2015:33). Selanjutnya Amstrong dan Baron (Moh Faisal Amin, 2015:33) mendefinisikan konsep manajemen kinerja secara lengkap dengan pernyataan sebagai berikut : “Performance management is a strategic and integrated approach to delivering sustained success to organizations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of the teams and individual contributors” (Manajemen kinerja adalah pendekatan strategi dan terintegrasi yang mengantarkan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan melalui peningkatan kinerja karyawan dan melalui pengembangan kemampuan kerja tim dan individu yang bekerja di dalam tim tersebut).

Penerapan Manajemen Kinerja menurut Wibowo dalam Irham Fahmi (2016:177) merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergis antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Menurut Michael Armstrong dalam Irham Fahmi (2016:178) mengatakan bahwa tujuan spesifik manajemen kinerja antara lain adalah :

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
3. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
4. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standart kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
5. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standart yang disepakai sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
6. Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

c. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Untuk mengukur kinerja perusahaan dikenal dengan menggunakan teori *balanced scorecard* yang merupakan sekumpulan ukuran kinerja *Financial* dan kinerja *non financial* (Kaplan & Norton dalam Bambang Sutanto, 2012:8).

Balanced Scorecard memuat empat perspektif, yang merupakan sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang perusahaan agar dihasilkan berbagai proses yang penting untuk diketahui, menurut Kaplan & Norton (dalam Bambang Sutanto 2012:9) adalah :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencana, menerapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Empat *perspektif scorecard* memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang diinginkan dengan faktor pendukung tercapainya hasil, sehingga semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi terpadu, menurut Kaplan & Norton (dalam Bambang Sutanto 2012:.....) yaitu :

1. Perspektif Financial

Ukuran kinerja financial memberikan petunjuk apakah strategi

perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Sedangkan tujuan financial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, nilai tambah ekonomis (*economicvalue edded*), pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan untuk memberikan artikulasi strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan financial masa depan yang lebih besar.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan financial perusahaan, atau bagaimana proses bisnis internal menciptakan siklus gelombang panjang inovasi dan siklus gelombang pendek operasi, untuk memberikan upaya merumuskan tujuan perusahaan

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan, dari hal ini terdapat kesenjangan antara pekerja dengan sistem yang ada untuk itu dalam proses bisnis ini dimungkinkan adanya pembelajaran sehingga kesenjangan dapat diminimalisasi dan tujuan bisnis perusahaan dapat tercapai.

Menurut Vincent Gaspersz (2011:116) berkaitan dengan pembangunan Balanced Scorecard, manajemen harus menetapkan :

1. Visi, Nilai-nilai, Sasaran dan Tema Strategik
2. Menterjemahkan Visi, Nilai-nilai dan Strategi ke dalam empat perspektif.
3. Setiap perspektif terdiri dari empat komponen utama, yaitu :
 - a) Penetapan tujuan-tujuan strategik
 - b) Pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategik
 - c) Penetapan target-target kinerja, dan
 - d) Penetapan program-program peningkatan kinerja (inisiatif-inisiatif) beserta rencana-rencana tindakan (action plan) dari setiap program peningkatan kinerja itu.

Riri Satria dalam Inug (2007:1), menjelaskan bahwa Balanced Scorecard banyak diterapkan di berbagai perusahaan disebabkan karena beberapa alasan :

1. Secara eksplisit memaksa para pimpinan perusahaan atau organisasi untuk berpikir secara kuantitatif, karena ada indikator kinerja (*key performance indicator* atau KPI) yang harus didefinisikan secara kuantitatif.
2. Secara eksplisit memaksa para pimpinan perusahaan berpikir secara sistematis, karena ada hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationships*) yang harus dibangun untuk setiap strategi dan program kerja perusahaan.
3. Secara eksplisit memaksa para pimpinan organisasi berpikir secara komprehensif, karena harus melihat kinerja organisasi dari berbagai perspektif sudut pandang, tidak hanya satu sudut pandang.
4. Sebagai sebuah metode manajemen strategi, balanced scorecard dikenal sangat simpel dan mudah untuk dipahami. Metode ini tidak rumit dan tidak membutuhkan suatu keahlian khusus yang spesifik. Umumnya orang membutuhkan waktu yang tidak lama untuk memahami metode ini.
5. Sebagai sebuah metode manajemen strategi, balanced scorecard dikenal sangat fleksibel, bisa dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Sebagai sebuah metode manajemen strategi, balanced scorecard dapat diintegrasikan atau digabungkan dengan berbagai metode manajemen lainnya, seperti SWOT, six sigma, manajemen risiko, dan sebagainya.

Manfaat menggunakan Balanced Scorecard, menurut Vincent Gaspersz (2011:4) adalah :

1. Rencana-rencana strategis akan mencapai setiap orang dalam organisasi, karena semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi (bahasa) yang sama
2. Apabila rencana-rencana strategik bisnis itu dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target-target, maka karyawan dapat mengerti dan mengaitkan dengan kejadian apa yang akan terjadi.
3. Hal ini akan membawa kepada pelaksanaan atau eksekusi rencana-rencana strategik yang lebih baik.

d. Kinerja Perusahaan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara

Balanced scorecard merupakan sebuah metode pengukuran kinerja dengan memanfaatkan sekumpulan indikator (*Key Performance Indicator* atau *KPI*) yang digunakan untuk mengukur apakah suatu pekerjaan di dalam organisasi itu berhasil atau gagal.

Indikator pada hakekatnya adalah data atau informasi yang digunakan untuk menyatakan suatu keadaan (Moh Faisal Amir, 2015:122). Sedangkan Indikator Kinerja adalah penanda tentang keadaan perusahaan yang mengharuskan manajer untuk berbuat sesuatu (Moh Faisal Amir, 2015:124). Indikator kinerja dimaknakan oleh pemerintah sebagai ukuran outcome (dampak hasil) dan didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan dan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi (Menpan 2008 dalam Moh Faisal Amir 2015:137). Selanjutnya menurut Suwardi Luis dan Prima A. Bromo dalam Emron Edison dkk (2016:201), Key Performance Indicator (KPI) atau Measure adalah indikator atau ukuran yang dipakai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap strategi yang telah ditentukan.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara menggunakan konsep Balanced Scorecard di dalam menentukan target kinerja yang dikenal dengan **Kontrak Kinerja** berisikan suatu kesepakatan mengenai KPI yang ingin dicapai, baik sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Kontrak kinerja ini merupakan instrumen untuk menilai apakah kinerja yang diinginkan sudah tercapai atau belum tercapai. Kontrak kinerja PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara tahun 2016 dibagi dalam 6 (enam) indikator kinerja utama (KPI) dengan 40 indikator kinerja, yang terdiri dari :

1. Perspektif Pelanggan

2. Perspektif Efektifitas Produk dan Proses
3. Perspektif SDM
4. Perspektif Keuangan dan Pasar
5. Perspektif Kepemimpinan
6. Leading Indikator

Kontrak kinerja berisi kesepakatan mengenai indikator kinerja yang harus dicapai, terdiri dari target, bobot dan waktu pencapaian kinerja. Selanjutnya kontrak kinerja tersebut dinilai setiap bulan dalam bentuk skor, selanjutnya merupakan nilai kinerja perusahaan.

