

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktifitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja adalah dengan memberikan kompensasi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah, perlu menyeleksi dan memberikan pelatihan kembali, dan itu memerlukan waktu yang cukup lama. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran juga akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan ketidakhadiran dan perputaran karyawan.¹

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung

¹ Veithzal Rivai dan Ella Lauvani sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : PT Raja Grafindo. 2011), h. 741.

yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.²

Menurut undang-undang, upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja atau buruh yang ditetapkan dan dibayar menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja atau buruh dan keluarganya atau suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.³

Kompensasi terdiri dari dua yaitu kompensasi finansial dan non finansial, kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan

² Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia ,(Jakarta: Bumi Aksara, 2002) h. 54.

³ Undang-undang RI No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Bab 1 pasa 1 ayat 30

yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.⁴

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Hadari Nawawi secara garis besar membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu:

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah Pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, tunjangan hari Natal dan lain-lain.

c. Insentif

Insentif adalah Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai

⁴ Undang-undang RI No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Bab 1 pasa 1 ayat 30

bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang berkerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus atau dalam bentuk barang.⁵

3. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Fungsi Pemberian kompensasi di dalam suatu organisai dapat sebagai berikut :

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efesian. Fungsinya ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
- b. Pengumuman sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.⁶

Pemberian kompensasi di dalam suatu perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut :

⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), h. 316-317.

⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h. 188.

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 atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhankebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan 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, maneger akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *trunover* relatif kecil.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

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

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

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

c. Produktifitas kerja karyawan

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

d. Pemerintah dengan UU dan Keppres

Pemerintah undang-undang dan kepper menetapkan besarnya batas upah atau 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.

e. Biaya hidup

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

f. Posisi jabatan karyawan

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

g. Pendidikan dan pengalaman kerja karyawan

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

h. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar, karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.⁷

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Gitosudarmo dalam Sutrisno motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakuakn suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Menurut Widodo motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau

⁷ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber...*, h. 127-129.

mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Motivasi kerja akan memengaruhi produktifasnya, maka tugas seorang manajer ialah memberikan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁸

Isbandi menjelaskan bahwa motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Selanjutnya Uno mengatakan bahwa: “Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.⁹ Sedangkan menurut Sutrisno mendefinisikan motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya.¹⁰

Berdasarkan pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang timbul dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain. Akan tetapi motivasi yang baik merupakan motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri tanpa adanya paksaan.

⁸ Widiadnyani, Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Camat Seririt. (Singaraja, 2021), h. 12-13.

⁹ Uno, H. B., Teori Motivasi dan Pengukurannya. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h. 16

¹⁰ Sutrisno, E., Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 65.

2. Jenis Motivasi Kerja

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu Hasibuan, yaitu :

- a. Motivasi Positif (*Insentif Positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.¹¹ Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja. Karena tujuan motivasi kerja adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu dalam rangka pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhan, teori-teori motivasi yang ada telah memberikan kontribusi besar guna memahami motivasi kerja dengan lebih baik. Namun demikian, sejumlah

¹¹Malayu Hasibuan. Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h. 150.

catatan dapat dikemukakan sebagai kelemahan-kelemahan dari teori-teori tersebut. Kelemahan paling serius adalah orientasi materialistik murni yang melekat pada teori-teori motivasi yang ada.

Orientasi materialistik yang ada pada teori motivasi mengasumsikan bahwa manusia, pada dasarnya, adalah “Makhluk” materialistik yang sangat termotivasi oleh “Imbalan” materi yang temporal. Teori-teori tersebut mengabaikan aktualitas dimensi spiritual, moral, dan metafisik motivasi manusia. Teori-teori itu cenderung menjadi unidimensional, tidak seimbang, dan bahkan tidak memadai, terutama dari sudut pandang Islam.¹² Oleh karena itu, jelas perlu dikembangkan model motivasi kerja islami yang berlandaskan pada Al-Qur’an dan Hadits yang berfungsi sebagai bingkai kerja dalam kehidupan manusia.

Islam sangat mengakui dan menekankan signifikansi dan peran motivasi dalam aktivitas manusia karena setiap manusia memiliki dua kekuatan, yakni:¹³

1. Quwwat Al-idrâk Wa Al-nazhar; yakni kekuatan keingintahuan, pengetahuan, dan pengamatan mendalam (analisis) dan apa yang mengikutinya seperti *Al-`ilm*, *Al-ma`rifat*, dan *Al-kalâm*.

¹² Kartawan, dkk. Manajemen Sumber Daya Insani, (Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2018), h. 64.

¹³ Kartawan, dkk. Manajemen Sumber Daya Insani..., h. 65.

2. *Quwwat Al-irâdat Wa Al-hubb*; yakni kekuatan hasrat dan cinta dan hal-hal yang mengikutinya seperti niat, `Azam, dan Amal perbuatan.

Abdul Hamid Mursi menerangkan motivasi dalam perspektif Ekonomi Islam sebagai berikut:¹⁴

a. Motivasi Fisiologis

Allah telah memberikan ciri-ciri khusus pada setiap makhluk sesuai dengan fungsi-fungsinya. Diantara ciri-ciri khusus terpenting dalam tabiat penciptaan hewan dan manusia adalah motivasi fisiologis. Studi-studi fisiologis menjelaskan adanya kecenderungan alami dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan secara permanen. Bila keseimbangan itu lenyap maka timbul motivasi untuk melakukan aktivitas yang bertujuan mengembalikan keseimbangan tubuh seperti semula. Motivasi fisiologis diantaranya sebagai berikut:

- 1) Motivasi menjaga diri
- 2) Motivasi menjaga kelangsungan hidup

b. Motivasi Psikologis atau sosial Motivasi ini meliputi:

- 1) Motivasi kepemilikan Motivasi berkompetensi
- 2) Motivasi kerja

c. Motivasi bekerja dan memproduksi

¹⁴ Melis, Motivasi: Teori dan Perspektif Dalam Ekonomi Islam, (Islamic Bankin: Vol 4, No 2, 2019), h. 55-65

Atas dasar tawakal dan meniadakan fatalism ada tiga unsur yang menjadikan hidup manusia positif dan berguna. Pertama mengimplementasikan potensi kerja yang dianugerahkan Allah. Kedua; bertawakal kepada Allah, dan mencari pertolongan-Nya ketika melaksanakan pekerjaan. Ketiga; beriman kepada Allah untuk menolak bahaya, kedikatatoran, dan kesombongan atas prestasi yang dicapai.

Lima faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang Muslim, yaitu:¹⁵

1) *The Need Theory*

Seorang Muslim tidak hanya memikirkan seberapa besar imbalan (upah/gaji) yang didapat dari suatu urusan yang dikerjakannya. Seorang muslim meyakini bahwa balasan merupakan sesuatu hal yang wajar dan Allah pasti akan memberikan dalam jumlah yang lebih besar asalkan dilakukan semata-mata untuk mendapat Ridho Allah.

2) *Instincts and Innate Biological Determinants for Behaviour*

Manusia berhak untuk memilih tindakan / pekerjaan yang diinginkannya. Hal ini sesuai

¹⁵ Khaliq Ahmad, Management From Islamic Perspective Principles and Practices, (International Islamic University Malaysia: Research Center, 2007), h. 76.

dengan (QS. An-Nisa' (4): 66) dan (QS. Al-Zalzalah (99): 7) Artinya: “dan sesungguhnya kalau Kami perintahkan kepada mereka: ‘Bunuhlah dirimu atau keluarlah kamu dari kampungmu’, niscaya mereka tidak akan melakukannya kecuali sebagian kecil dari mereka. Dan sesungguhnya kalau mereka melaksanakan pelajaran yang diberikan kepada mereka, tentulah hal yang demikian itu lebih baik bagi mereka dan lebih menguatkan (Iman Mereka).”

Dalam Islam, setiap tindakan yang dilakukan akan mendapatkan balasan yang sesuai. Tindakan baik yang dilakukan oleh seorang Muslim dipengaruhi oleh keyakinan yang besar terhadap apa yang dijanjikan-Nya kepada mereka. Allah memberikan balasan yang setimpal terhadap apa yang telah diperbuat hamba-Nya. Kebaikan sekecil apapun, Allah akan memberikan balasan yang sesuai, begitu juga sebaliknya.

3) *Incentives (External Stimuli)*

Pengaruh internal dan eksternal sangat berperan dalam memotivasi tindakan yang dilakukan seseorang. Ahmad mengatakan “*Jannah serves, as a positive motivator, while Jahannam serves, as a negative. Reward for good work behavior is*

Jannah, and for bad, Jahannam”.¹⁶ *External stimuli* berupa penghargaan atau hukuman yang mempunyai dorongan kuat dalam memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan yang dia lakukan. Hal itu disebabkan karena pada dasarnya segala sesuatu dihargai dari apa yang ada di baliknya (niat). “*The amount of reward commensurates with the intention.*”¹⁷

4) *Commitment*

Motivasi bisa menjadi sesuatu yang bersifat intrinsik (memotivasi diri sendiri), bersifat ekstrinsik (berupa penghargaan) atau bereaksi (hal yang tidak nyata dan sementara). Motivasi yang berasal dari dalam diri akan mempengaruhi dan memanipulasi apa yang berasal dari eksternal. *Commitment* sangat kuat memainkan inner human. Keinginan manusia untuk memimpin, mengontrol, berani mengambil resiko, dan sifat lainnya yang berasal dari lingkungan adalah motivasi yang sangat besar dalam diri manusia.

Aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi dalam muslim, yaitu *sharafat* (rasa kehilangan muka, malu kepada diri sendiri dan keluarga),

¹⁶ Khaliq ahmad, *Management From Islamic Perspective Principles and Practices*, h. 200

¹⁷ Khaliq ahmad, *Management From...*, h. 200

thawab (penghargaan untuk sekarang dan mendatang), *karam* (generasi), dan *wafa* (pemenuhan).

5) *Motivated Personality*

Motivasi personal dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu;¹⁸

- a. *Nafs Ammarah*, adalah sesuatu yang sangat negatif mempengaruhi tindakan seseorang
- b. *Nafs Lawwamah*, adalah motivasi positif seperti mau mengambil kesempatan dalam bekerja untuk belajar dan mengembangkan diri.
- c. *Nafs Mutmainnah*, adalah motivasi yang berasal dari rasa tanggung jawab terhadap Allah SWT.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi, misi dan tugas pokok satu departemen pemerintahan dibagi habis

¹⁸ Siti Inayatul Faizah, 'Makna Motivasi Islam Dalam Pemilihan Profesi Sebagai Karyawan Bank Syariah Jawa Timur, Surabaya (Telaah Kritis Dalam Perspektif Fenomenologi)', (JEBIS: Vol 2, No 2, 2015), (h. 107-127)

kedalam tugas pokok bebeapa Direktorat Jenderal.¹⁹ Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Dari pengertian di atas kinerja diartikan sebagai hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat di evaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja karyawan. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan.

¹⁹ Winardi, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Grafiti, 2004), h.99

Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.²⁰

Adapun aspek-aspek standar kinerja terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:²¹

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan .
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Aspek kualitatif meliputi:

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan.
- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen)

²⁰ Hadari dan Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Gadjah Mada Univesity press: Yogyakarta, 2007), h. 48

²¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya anusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h.56

Penilaian Kinerja Karyawan didefinisikan dengan kata “*To Appraise*” (Menilai) adalah “Menetapkan Harga Untuk” atau “Menilai Suatu Benda”. Jika menggunakan istilah “Penilaian Kinerja”, berarti terlibat dalam proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan, dengan maksud meningkatnya kinerja karyawan. Kinerja dapat pula dipandang sebagai panduan dari :

- a. Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang).
- b. Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang). Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.²²

3. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan

²² Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h. 82

terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara psikofik) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja. Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut.²³

1) Faktor Personal/individual

Meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, Kepercayaan diri, motivasi dan

²³ Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2007), h.155

komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

2) Faktor Kepemimpinan

Meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan Dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.

3) Faktor Tim

Meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim

4) Faktor Sistem,

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh Organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5) Faktor Situasional,

Meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

6) Konflik

Meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.²⁴

²⁴ Tika P, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara. 2006), h.34

Kerangka Berpikir

