BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah diterapkan, (Siregar, 2017:32) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusis, pendayagunaan, pengembangan dan pemilihan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Menurut Hasibuan (2012:10) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Sedarmayanti (2010:13) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

2.2 Sistem Penghargaan dan Kompensasi

Penghargaan adalah insentif yang mengkaitkan bayaran atas dasar untuk dapat mengungkapkan produktivitas pegawai guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simanora, 2004). Peghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang

diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standard yang telah direncanakan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa peghargaan adalah sesuatu yang berbentuk uang atau bonus yang diberikan perusahaan kepada pegawai yang telah bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian penghargaan ini dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan,

Menurut Kamus Besar Indonesia, kompensasi adalah imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan peruasahaan pada karyawan di dalam suatu perusahaan. Kompensasi pada dasarnya merupakan hubungan tukar menukar antara karyawan dengan organisasi. Karyawan menukar jasanya dengan penghargaan yang disediakan oleh organisasi.

Kompensasi dapat berupa kompensasi positif (penghargaan) dan kompensasi negatif (hukuman). Produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh keduanya. Kompensasi positif pasti dapat meningkatkan kepuasan individu, sebaliknya kompensasi negatifmengurangi kepuasan individu. Logisnya karyawan akan menghindari hukuman dan berlomba mendapatkan penghargaan.

2.2.1 Sistem Penghargaan

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan merupakan hasil yang diperoleh dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam meningkatkan semangat kinerja, perusahaan akan memberikan bonus bagi karyawan yang memiliki skill baik dalam bekerja guna dapat mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini perusahaan juga akan memberikan bonus bagi karyawan guna menghargai proses kinerja yang telah dilakukan di perusahaan.

Dalam Mulyadi (2007:358), peghargaan memberikan dua manfaat antara lain:

1. Memberikan informasi

   Penghargaan dapat menarik perhatian karyawan dan memberikan informasi atau meningkatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal lain.

2. Memberikan motivasi

   Penghargaan akan meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

Penghargaan merupakan sebagai bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang telah bekerja dan mencapai target kinerja perusahaan dan juga merupakan bentuk apresiasi perusahaan agar mendapatkan karyawan yang professional sesuai dengan fungsi yang diperlukan. Penghargaan dapat berupa financial maupun nonfinansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan dan dapat berupa finansial yaitu berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pelang kenaikan jabatan, tanggung jawab tugas tugas yang menarik, tantangan tugas.

2.2.2 Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja

Kinerja di dalam suatu perusahaan mempengaruhi berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Seorang atasan perusahaan sering tidak mengetahui beberapa kinerja telah menurun sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Kesan yang buruk dalam organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda peringatan adnya kinerja yang menurun.

Sistem penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik jangka pendek maupun jangka panjang. (Layaman:2018)

Menurut Mulyadi dan Johny (2001), sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku yang sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan bukan secara pribadi.

Menurut Sufro (2015) penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja melalui empat langkah :

1) Penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki.
2) Penetapan faktor penentu keberhasilan perusahaan.
3) Penetapan ukuran kinerja berbasis faktor keberhasilan perusahaan.
4) Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja bertujuan untuk memotivasi para karyawan agar dapat memiliki kinerja yang baik dan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Dengan adanya sistem penghargaan berbasis kinerja dapat mendorong atau memotivasi para karyawan untuk dapat menjalankan tujuan utama dalam perusahaan, apabila karyawan memiliki kinerja yang baik maka perusahaan pun akan berkembang dengan baik juga. Maka sistem penghargaan berbasis kinerja ini sangatlah penting untuk diterapkan di suatu organisasi atau perusahaan.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Pemberian kompensasi dari perusahaan merupakan salah satu factor penting yang berpengaruh di dalam pemilihan untuk bekerja di sebuah organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat bagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan. Selain itu, kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan hasil kerja karyawan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang telah mencapai target kinerja tujuan perusahaan gunamencapai tujuan yang telah ditetapkan (Erisna,N:(2018).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi merupakan salah satu cara yang paling

efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan, dan mempertahankan karyawan (Masram dan Mu'ah, 2015:130)

2.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Sutrisno (2009:187), menyatakan bahwa kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1. Kompensasi finansial

   Kompensasi finansial adalah kompensasi yang dapat diterima secara langsung oleh karyawan yang berupa gaji, tunjangan dan intensif.

   a) Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodic kepada karyawan atau pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
   b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan, karena karyawan/pegawai tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
   c) Intensif adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya diatas standart atau mencapai target. Intensif ini dapat berupa intensif material seperti bonus dan intensif non material seperti penghargaan dan lainnya.

2. Kompensasi non finansial

   Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yang berupa *benefit* dan *service* (tunjangan dan peayanan) diberikan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan yang berupa uang pension, darma wisata dan olahraga.

2.3.3 Kompensasi Berbasis Kinerja

Menurut Hanif dan Darsono (2009), kompensasi berbasis kinerja ialah kinerja yang dicapai individu harus diikuti dengan kompensasi yang memuaskan perusahaan, bahkan system kompenasasi yang dikaitkan dengan kinerja ini telah dirancang dan diketahui oleh seluruh pegawai. Oleh karena itu harus terdapat perbedaan yan tegas diantara kompensasi yang diterima pekerjaan yang berprestasi dengan yang tidak berprestasi.

Kompensasi yang berbasis kinerja akan berdampak positif pada motivasi kerja, jika kompensasi berbasiskan kinerja memastikan bahwa kinerja tersebut akan diikuti dengan imbalan yang pantas sehingga timbul kepuasan kerja. Kepuaasan kerja cenderung akan mendorong pekerja berupaya untuk lebih keras lagi pada masa yang akan dating dalam mencapai target perusahaan.

2.3.4 Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Menurut Masram dan Mu'ah (2015:131) kompensasi memiliki beberapa tujuan, di antaranya sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*

   Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka di sinilah peran pengusaha untuk kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Selain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

   Apabila kita menginkan karyawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingka kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif.

3. Menjamin keadilan

   Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

   Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

   Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkaat yang layak untuk bekerja.

2.3.5 Bentuk *Reward* yang Diberikan Kepada Karyawan

Menurut Irham (2016:64) *Reward* atau kompensasi yang diberikan kepada karyawan dibagi 3 pilihan, yaitu :

1. *Reward* dalam bentuk finansial tunai. Ini diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji, bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bias saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.

2. *Reward* dalam bentuk financial tunjangan. Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.

3. *Reward* dalam bentuk nonfinansial. Penerimaan *reward* dalam bentuk nonfinansial seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruang kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti computer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang.

2.4 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai dari kinerja di organisasi yang berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi, misi organisasi. Dapat dipahami bahwa kinerja tidak hanya terbatas pada kinerja perseorangan atau individu tetapi juga kinerja di organisasi itu sendiri yang pada dasarnya bersumber dari kinerja individu Rajiman (2021).

Kinerja merupakan hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standard hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2004:14)

Hanif dan Darsono (2009), kinerja merupakan sebagai pencapaian seseorang, tim, unit kerja dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan sasaran yang ditargetkan padanya.

Mulyadi dan Johny (2001), menyatakan kinerja merupakan penetapan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dari hasil yang dicapai untuk tujuan oganisasi yang secara periodik efektivitas operasional perusahaan berdasarkan sasaran, standard, dan kriteria yang ditetepkan. Dalam organisasi mewujudkan sebuah kinerja itu sangat penting untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kinerja tidak dapat dikaji secara terpisah. Kinerja organisasi keseluruhan dapat dipahami bila memahami mengenai unit maupun kinerja karyawan.

2.4.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseoang atau sekelompok orang yang melakukan pekerjaan dengan kriteria tertentu dan diealuasi oleh pihak tertentu. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standard hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2004:14).

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.4.2 Jenis Kinerja

Kinerja menurut Hansen dan Mowen (2005), terdiri dari dua jenis:

1. Kinerja keuangan

   Kinerja keuangan memfokuskan pada hal-hal keuangan, dan segala sesuatu yang diukur berdasarkan keuangan

2. Kinerja non keuangan

   Kinerja ini sering disebut pula dengan ukuran operasional menitikberatkan pada *customer*, proses bisnis atau intern dan produktivitas.

Untuk menetapkan kinerja yang baik digunakan suatu pengukuran. Pengukuran kinerja dilaksanakan baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan. Pengukuran ini didesain untuk mengungkapkan apakah dilaksanakan improvement berkelanjutan terhadap aktivitas untuk menghasilkan value bagi customer. Pengukuran kinerja berpusat pada tiga dimensi yaitu efisiensi, kualitas dan waktu.

2.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Suryani (2018:6) menjelaskan bahwa kinerja suatu oraganisasi tidak dapat dicapai hanya dari sisi internal saja namun telah terbukti pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor yang berperanan menciptakan keberhasilan maupun kegagalannya.

Menurut Mangkunegara (2006:67), Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1) Faktor kemampuan *Ability* secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi *intelligence quotients* dan kemampuan *reality knowledge.*

2) Faktor motivasi *motivation* diartikan suatu sikap *attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja *situasion* dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif *fro* terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negative kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah.