

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fahmi (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Menurut Farida (2017:1) manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengoordinasian/organisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Farida (2017:9) sumber daya manusia (SDM) atau human resource dalam konteks bisnis adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan atau employee, Menurut Farida (2017:1) “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau suatu bidang ilmu untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak”.

Menurut definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan,

pengorganisasian dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

Mathis & Jackson (2012) menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Planning (perencanaan) ialah kegiatan yang berkaitan dengan pemilihan alternatif-alternatif, kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan program-program sebagai bentuk usaha untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan. 4 (empat) tingkat kemampuan dasar dalam kegiatan perencanaan:

a. *Insight*: kemampuan untuk menghimpun fakta dengan jalan mengadakan penyelidikan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang direncanakan.

b. *Forsight*: kemampuan untuk memproyeksikan atau menggambarkan jalan atau cara-cara yang akan ditempuh, memperkirakan keadaan-keadaan yang mungkin timbul sebagai akibat dari kegiatan yang dilakukan.

c. Studi eksploratif: kemampuan untuk melihat segala sesua secara keseluruhan, sehingga diperoleh gambaran secara integral dari kondisi yang ada.

d. *Doorsight*: kemampuan untuk mengetahui segala cara yang dapat menyamakan pandangan, sehingga memungkinkan untuk dapat mengambil keputusan.

Planning jangka panjang memiliki 2 karakteristik utama, yaitu pertama ialah tujuan dan sasaran yang merupakan dasar bagi strategi perusahaan. Kedua ialah peramalan (*forecasting*) jangka panjang yang merupakan langkah awal sebelum membuat perencanaan

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing (Pengorganisasian) merupakan suatu tindakan atau kegiatan menggabungkan seluruh potensi yang ada dari seluruh bagian dalam suatu kelompok orang atau badan atau organisasi untuk bekerja secara bersama-sama guna mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama, baik untuk tujuan pribadi atau tujuan kelompok dan organisasi. Dalam pengorganisasian dikenal istilah KISS (koordinasi, integrasi, simplifikasi, dan sinkronisasi) dalam rangka menciptakan keharmonisan dalam kegiatan organisasi.

3. *Actuating* (Pelaksanaan atau penerapan)

Actuating (Pelaksanaan atau penerapan) merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian, dimana seluruh komponen yang berada dalam satu sistem dan satu organisasi tersebut bekerja secara bersama-sama sesuai dengan bidang masing-masing untuk dapat mewujudkan tujuan.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling (Pengawasan) merupakan pengendalian semua kegiatan dari proses perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, apakah semua kegiatan tersebut memberikan hasil yang efektif dan efisien serta bernilai guna dan berhasil guna.

c. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian. Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.
3. Pengarahan. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*undirect*).
8. Pengintergrasian. Pengintergrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Hanggraeni (2012) kompensasi atau *compensation* adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaan yang dilakukan. Sistem kompensasi ini harus dikelola secara serius dan tepat oleh perusahaan, apabila tidak dikelola dengan baik bisa mengakibatkan *pay dissatisfaction* yaitu perasaan ketidakpuasaan karyawan atas balas jasa yang diterima.

Menurut Hanggraeni (2012) di Indonesia, kompensasi identik dengan gaji dan upah insentif, padahal gaji dan upah insentif hanya salah satu dari jenis kompensasi, akan tetapi dalam bab ini fokus perhatian hanya ditunjukkan pada upah insentif yang akan dibahas di bawah ini.

b. Bentuk – bentuk Kompensasi

Menurut Kismono, (2011), kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

1) Kompensasi Finansial.

Kompensasi finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan insentif atau bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya

didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan. Sebaliknya, besar kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama.

Kompensasi tidak langsung berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain.

2) **Kompensasi Non Finansial.**

Kompensasi non finansial terbagi menjadi dua bagian, yaitu :
Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.
Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

2.1.3. Upah Insentif

a. Pengertian Upah Insentif

Menurut Farida (2016) Upah Insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Dapat disimpulkan dengan adanya upah insentif bisa dua orang atau karyawan yang mempunyai jabatan sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerjanya, sedangkan upah dasarnya adalah sama tetapi hanya prestasilah yang membedakannya.

Menurut Nawawi (2018), menyatakan bahwa upah insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Relevan dengan itu menurut Yuniarsih (2011), insentif merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, dimana produktifitas menjadi salah satu yang sangat penting dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kemungkinan bekerja seadanya saja atau tidak optimal jika menerima pemnayaran yang tetap tanpa ada tambahan apapun, sebaliknya jika pegawai menerima reward para pegawai ini akan terpacu untuk bekerja dengan seoptimal mungkin dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Berdasarkan dengan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa upah insentif adalah suatu bentuk penghargaan dan motivasi berupa uang ataupun barang kepada karyawan yang mempunyai prestasi diatas standar yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

b. Tujuan Upah Insentif

Tujuan upah insentif menurut Kadarisman (2016) adalah meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan kompetitif serta untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, upah insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, yaitu produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

c. Jenis Insentif

Jenis-jenis insentif disebuah perusahaan tentunya harus diketahui oleh semua karyawan di perusahaan tersebut sehingga para karyawan akan lebih bergairah dalam bekerja. Menurut Kadarisman (2016) jenis-jenis insentif tersebut adalah:

- *Piecework*, adalah insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh pegawai secara perorangan. Rumus perhitungan insentif berdasarkan *piecework* adalah:

$$I_{pw} = N_p \times T$$

Di mana :

I_{pw} : Insentif berdasarkan *piecework* (Rp)

N_p : Jumlah Produksi (Rp)

T : Tarif (Rp)

- *Production* bonus, adalah insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang dihasilkan karyawan telah melebihi standar produksi yang ditetapkan. Rumus perhitungannya adalah:

$$I_{pb} = N_{ps} \times T$$

Dimana:

I_{pb} : Insentif berdasarkan *Production* bonus (Rp)

N_{ps} : Jumlah Produksi di atas standar/target (Unit)

T : Tarif (Rp)

d. Sistem Pengupahan Insentif

Sistem pengupahan insentif dapat berhasil apabila beberapa sifat dasar harus diberikan seperti yang dikemukakan oleh Farida (2016) sifat dasar tersebut adalah:

1. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dapat dihitung oleh karyawan.

2. Standar kerja hendaknya ditentukan secara hati-hati, sedangkan standar kerja yang terlalu tinggi atau rendah sama tidak baiknya.
3. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikkan penghasilan dan efisiensi.
4. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.

e. Indikator Upah Insentif

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu kepada teori Notoadmojo (2012), adapun indikator dari upah insentif adalah sebagai berikut:

a. Menjamin keadilan

Dengan sistem pengupahan insentif yang bagus akan memberikan rasa keadilan terhadap para karyawan satu dengan yang lain dalam sebuah perusahaan.

b. Menghargai prestasi kerja

Dengan memberikan penghargaan prestasi kepada karyawan maka karyawan tersebut akan lebih termotivasi lagi untuk bekerja tentunya akan meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

c. Mempertahankan karyawan

Dengan keberhasilan sistem pengupahan insentif karyawan akan tetap bekerja dan berada dalam perusahaan.

d. Memenuhi peraturan-peraturan

Dalam perusahaan dengan sistem insentif yang baik suatu perusahaan dituntut adanya sistem administrasi yang baik juga.

e. Pengendalian biaya

Sistem pemberian insentif yang baik tentunya akan memberikan rasa nyaman bagi karyawan di perusahaan tersebut, sehingga karyawan tidak banyak yang keluar untuk mencari pekerjaan lain. Ini dinilai sangat menguntungkan perusahaan karena menghemat biaya untuk proses rekrutmen calon karyawan baru.

Menurut Hasibuan dalam (Firdaus, 2017) indikator dari upah insentif adalah:

1. Jaminan sosial
2. Bonus
3. Reward
4. Promosi jabatan

2.1.4. Pelatihan

a. **Pengertian Pelatihan**

Rivai & Sagala (2014) menerangkan bahwa pelatihan merupakan proses yang sistematis untuk mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan tersebut berhubungan dengan keahlian dan kemampuan dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sikula (2011) juga berpendapat bahwa Pelatihan ialah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana karyawan non manajerial

mempelajari pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu Mondy (2011) juga menyebutkan definisi mengenai pelatihan, dimana pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka. Simanjuntak (2011) juga menyebutkan bahwa pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dengan demikian akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut maka dijabarkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan sistematis yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

b. Tujuan pelatihan

Mangkunegara (2013) menyebutkan bahwa pelatihan memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia

5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindarkan keusangan
9. Meningkatkan perkembangan dari karyawan

Simamora (2011) juga menjelaskan bahwa pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan
2. Memperbarui keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru supaya kompeten dalam bekerja
4. Membantu memecahkan masalah operasional
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Memfokuskan karyawan terhadap organisasi
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

c. Metode Pelatihan

Panggabean (2010) menyebutkan bahwa terdapat 2 (dua) metode dasar dalam pelatihan yaitu:

1. On the job training

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat

kerja yang sesungguhnya. *On the job training* meliputi kegiatan berikut ini:

- a. Program magang, Program magang menggabungkan antara pelajaran di kelas dengan praktik di tempat kerja setelah beberapa teori diberikan pada karyawan. Karyawan akan dibimbing untuk mempraktikkan dan mengaplikasikan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya.
- b. Rotasi pekerjaan. Karyawan berpindah dari 1 (satu) jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- c. *Understudy* atau *coaching*. Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan. Metode ini dilakukan secara informal dan tidak terencana dalam melakukan pekerjaan seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dalam tim, kekompakan pembagian pekerjaan dan hubungan dengan atasan atau teman kerja.

2. *Off the job training*.

Pelatihan yang dilakukan di lokasi yang terpisah dengan tempat bekerja disebut dengan *off the job training*. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu

terpisah dari waktu kerja reguler mereka. *Off the job training* meliputi:

- a. Pelatihan instruksi kerja. Pendaftaran masing-masing tugas dasar pejabat, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
- b. Pembelajaran terprogram (*programmed learning*). Suatu program untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan peserta itu untuk memberikan pendapat dan umpan balik.
- c. *Vestibule training*. *Training* dilakukan dalam ruangan khusus yang dibuat seperti tempat kerja sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan sesungguhnya.
- d. Studi kasus. Dalam metode ini disajikan kasus-kasus yang terdapat dalam perusahaan yang kemudian peserta diminta untuk menganalisis kasus, mendiagnosis masalah dan juga menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.
- e. Seminar. Metode ini bertujuan mengembangkan keahlian dan keterampilan peserta dalam menilai dan

memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

- f. Permainan peran. Peserta memainkan peran dalam jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Dalam hal ini bertindak dalam penyelesaian masalah atau kasus.

Rivai & Sagala (2014) menjelaskan bahwa dalam melakukan pelatihan, terdapat beberapa macam faktor yang perlu untuk dipertimbangkan dalam pelatihan yakni antara lain:

1. Efektivitas biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

d. Indikator Pelatihan

Mangkunegara (2013) membahas mengenai indikator atau dimensi dalam pelatihan sebagai berikut:

1. Instruktur
 - a. Pendidikan. Pendidikan lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

- b. Penguasaan materi. Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang paling penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.
2. Peserta
 - a. Semangat mengikuti pelatihan. Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Apabila instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan akan bersemangat pula mengikuti program pelatihan, begitu pula sebaliknya.
 - b. Seleksi. Sebelum melaksanakan program pelatihan, tentu saja terlebih dahulu perusahaan telah melakukan proses seleksi.
 3. Materi
 - a. Sesuai tujuan. Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan
 - b. Sesuai komponen peserta. Materi yang diberikan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga pelatihan tersebut mampu menambah pengetahuan dan kemampuan peserta
 - c. Penetapan sasaran. Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta untuk mengaplikasikan materi yang diperolehnya saat melakukan pekerjaan.

4. Metode.
 - a. Pensosialisasian tujuan. Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan sehingga diharapkan peserta pelatihan mampu menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.
 - b. Memiliki sasaran yang jelas. Sasaran pelatihan jelas yakni memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan. Hal tersebut supaya pelatihan menjadi efektif.
5. Tujuan.

Tujuan dari pelatihan adalah mampu meningkatkan pengetahuan, kemampuan serta keterampilan peserta.

2.1.5. Kemampuan Kerja

a. Pengertian Kemampuan

Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat di peroleh dari pendidikan, pelatihan, dan suatu pengalaman. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilakukannya. Menurut Robbins, (2015) Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut.

Jadi kemampuan kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu (Hasibuan, 2017).

b. Penilaian Kemampuan Kerja

Menurut Panggabean (2014), proses penilaian kemampuan ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari:

1) Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

2) Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penelitian sesaat dan tidak akurat.

3) Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat kemampuan karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

4) Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan. Kemampuan kerja dihasilkan oleh adanya dua hal, yaitu:

- a) Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*)
- b) Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingnessto perform*)

c. Tujuan Penilaian Kemampuan Kerja

Menurut Handoko (2014), penilaian kemampuan kerja karyawan berguna bagi organisasi dan harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan penilaian kemampuan karyawan sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

- 2) Untuk mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam organisasi.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan dalam mengobservasi perilaku bawahan supaya di ketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 9) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

d. Indikator Kemampuan Kerja

Untuk mengetahui seseorang karyawan mampu atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya, dapat kita lihat melalui beberapa indikator yang ada di bawah ini. Indikator kemampuan kerja menurut Robbins (2015) adalah sebagai berikut:

1) Kesanggupan kerja

Kesanggupan kerja karyawan adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2) Pendidikan

Pendidikan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

3) Masa kerja

Masa kerja adalah waktu yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam bekerja pada sebuah perusahaan atau organisasi.

2.1.6. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013), kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah

diberikan kepadanya. Rivai dan Sagala (2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan tersebut. Secara detail dijelaskan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam menjalankan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dessler (2015) berpendapat pula mengenai kinerja karyawan, yaitu: Kinerja karyawan yakni prestasi kerja yang merupakan perbandingan dari hasil yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bernardin & Russel (2013) juga berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan catatan mengenai hasil yang diperoleh pada fungsi atau aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu.

Ilyas (2012) mengemukakan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok. Hasil kerja tidak terbatas kepada karyawan yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran karyawan di dalam organisasi. Dari pendapat beberapa ahli tersebut maka diuraikan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Sama halnya dengan perilaku organisasi lainnya, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Hasibuan (2017) menerangkan bahwa kinerja karyawan merupakan gabungan tiga faktor penting yakni kemampuan dan minat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi karyawan. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja dari perusahaan juga diharapkan baik pula. Nitisemito (2014) menyebutkan terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan
4. Promosi
5. Motivasi
6. Disiplin Kerja
7. Rasa aman di masa depan
8. Hubungan dengan rekan kerja
9. Hubungan dengan pimpinan.

c. Indikator Kinerja

Menurut Bernardin & Russel (2013), terdapat 6 (enam) indikator kinerja karyawan antara lain ialah:

1. *Quality* (Kualitas), merupakan tingkat sejauh mana mutu dari proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan;
 2. *Quantity* (Kuantitas), merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya berupa jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan;
 3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu), merupakan sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki;
 4. *Cost Effectiveness* (Efektivitas Biaya), merupakan sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya;
 5. *Need for Supervision* (Kebutuhan Pengawasan), merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan;
-
3. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal), merupakan sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

No	Author	Judul	Hasil
1.	Natika, Luki Published: JIA: Jurnal Ilmu Administrasi Vol. 14 No.1 (2018)	Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Subang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang Sangat Kuat antara variabel pemberian insentif dengan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Subang ini terlihat dari hasil yang diperoleh dari hasil Correlations kedua variabel tersebut sebesar 0.810. Bertitik tolak dari hasil penelitian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah Terdapat pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Subang dapat

			diterima.
2.	<p>Rachmawati, Roro Watie</p> <p>Published: Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol. 9 No. 1 (2016)</p>	<p>Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung</p>	<p>Hasil analisis korelasi Pearson yang menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan berada pada tingkat hubungan yang kuat, artinya pelatihan dan motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Sedangkan koefisien determinasi artinya pelatihan dan motivasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja pegawai.</p>
3.	<p>Arini, kiki Rindy</p> <p>Published: Jurnal Adminitrasi Bisnis Vol. 22 No. 19</p>	<p>Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Perkebunan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 30,7%. Sedangkan</p>

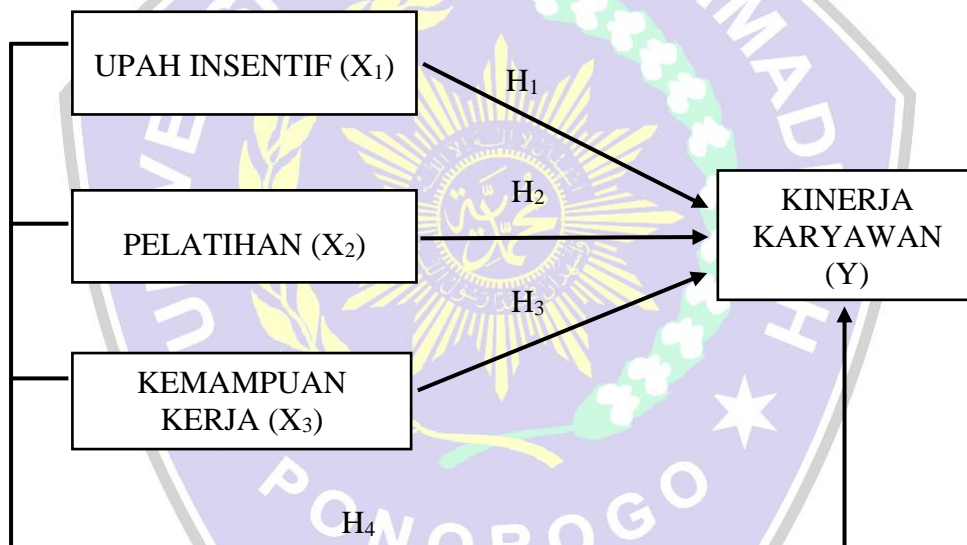
	(2015)	Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru)	sisanya 69,3% variabel kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel lain seperti: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, prestasi, pelatihan, pengalaman kerja dan lain-lain. Saran yang diberikan kepada perusahaan adalah perusahaan bisa meningkatkan kemampuan kerja karyawannya melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang membutuhkan dan meningkatkan hubungan kerja antar karyawan dengan cara pemberian tugas secara kelompok
4.	Masilan, Olla Published; Jurnal Administrasi	Pengaruh Upah Dan Insentif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada	Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa secara simultan variable bebas upah dan insentif karyawan

	<p>Bisnis</p> <p>Vol. 19 No. 2</p> <p>(2015)</p>	<p>Karyawan CV Indah</p> <p>Jaya Nganjuk)</p>	<p>berpengaruh secara</p> <p>signifikan terhadap variable</p> <p>terikat. variabel bebas</p> <p>(Upah Karyawan, Insentif</p> <p>Karyawan) dalam penelitian</p> <p>ini merupakan hal yang</p> <p>sangat penting dalam</p> <p>mempengaruhi Kinerja</p> <p>Karyawan</p>
5.	<p>Efendi, Ruslan</p> <p>Lubis, Junita</p> <p>Elvina</p> <p>Published;</p> <p>ECOBISMA</p> <p>(jurnal Ekonomi,</p> <p>Bisnis dan</p> <p>Manajemen)</p> <p>Vol. 7 No. 2 (2020)</p>	<p>Pengaruh Upah Dan</p> <p>Insentif Karyawan</p> <p>Terhadap Kinerja</p> <p>Karyawan Pada PT.</p> <p>Milano Panai Tengah</p>	<p>Hasil penelitian ini</p> <p>menunjukkan bahwa</p> <p>secara parsial (uji t) upah</p> <p>dan berpengaruh positif dan</p> <p>signifikan terhadap kinerja</p> <p>karyawan. dengan t hitung</p> <p>sebesar 3.415. Insentif</p> <p>berpengaruh positif dan</p> <p>signifikan terhadap Kinerja</p> <p>dengan t hitung sebesar</p> <p>6.758. Secara simultan upah</p> <p>dan insentif secara bersama-</p> <p>sama berpengaruh positif</p> <p>dan signifikan terhadap</p>

			kinerja
6.	Auw, Charolina Mutiasari Lukito Published; AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)	Pengaruh Kemampuan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Plastik Putera Di Gombang	Hasil penelitian adalah: (1) Kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Kemampuan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Nurul Khastelia Hartomo, Bachrudin Saleh Luturlean Published; JIMEA Vol. 4, No. 1, (2020)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3. Kerangka Pemikiran.

Setiap perusahaan menginginkan memiliki karyawan dengan kinerja kerja yang baik untuk dapat membantu pengembangan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa ada beberapa factor yang dapat mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan misalkan upah insentif yang dinilai layak, pelatihan kerja yang tepat serta kemampuan kerja karyawan yang baik. Secara detail peran dari variabel tersebut dapat digambar kedalam kerangka penelitian berikut ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.4. Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono, (2017) setiap penelitian terhadap suatu obyek hendaknya dibawah tuntutan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan atau dugaan jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya didalam kenyataan, percobaan ataupun praktik.

Dalam penelitian ini akan membahas tentang pengaruh upah insentif, pelatihan, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di koperasi simpan pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo. Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

a. Hubungan pengaruh upah insentif terhadap kinerja karyawan

Karyawan yang menerima upah insentif akan terdorong untuk bekerja dengan penuh semangat sehingga menghasilkan kinerja yang terus meningkat. Pemberian upah insentif yang layak memiliki ikatan yang erat dengan keseriusan karyawan dalam bekerja. Semakin baik upah insentif yang diterima karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang ingin dihasilkannya agar terus mencapai prestasi kerja yang baik.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Natika (2018) dan Efendi (2020) dimana dalam penelitian yang dilakukannya menemukan bahwa pemberian insentif yang dinilai layak oleh karyawan akan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho₁ : Diduga Upah Insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo.

Ha₁ : Diduga Upah Insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo.

b. Hubungan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan

Pelatihan sangat penting untuk dilaksanakan oleh perusahaan. Melalui pelaksanaan pelatihan maka perusahaan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam bekerja. Semakin baik pelatihan yang diberikan maka akan semakin baik pula hasil kompetensi dan keterampilan yang dihasilkan bagi karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2016) dan Nurul Khastelia (2020) menemukan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerjanya. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho₂ : Diduga Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo.

Ha₂ : Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo.

c. Hubungan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan

Kemampuan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan menguasai pekerjaan tersebut. Semakin baik kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja maka akan semakin mudah baginya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu kemampuan kerja sangat berperan penting dalam membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Ketika perusahaan memberikan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan kerja karyawannya maka pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Auw (2016) dan Arini (2015) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang baik akan mampu bekerja dengan baik sehingga mudah menghasilkan kinerja yang baik dalam bekerja. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho₃ : Diduga Kemampuan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo

Ha₃ : Diduga Kemampuan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo

d. Hubungan pengaruh upah insentif, Pelatihan dan Kemampuan Kerja terhadap kinerja karyawan

Sebagaimana yang telah dijabarkan dalam penjelasan hubungan pengaruh upah insentif, Pelatihan dan Kemampuan Kerja terhadap kinerja karyawan, bahwa upah insentif, Pelatihan dan Kemampuan Kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana ketika upah insentif, Pelatihan dan Kemampuan Kerja dinilai baik maka karyawan dapat bekerja dengan optimal dan menghasilkan kinerja yang terus meningkat. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho₄ : Upah Insentif, Pelatihan dan Kemampuan Kerja secara Simultan atau bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo.

Ha₄ : Upah Insentif, Pelatihan dan Kemampuan Kerja secara Simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Artha Guna Sejahtera Ponorogo.