

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja atau yang biasa disebut dengan prestasi kerja (*performance*) adalah sebagai ungkapan kemampuan yang dimana didasari oleh adanya pengetahuan, sikap dan keterampilan serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu yang ingin dicapai. Pada pengukuran kinerja ini diartikan sebagai penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang akan dimainkannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk dapat melihat tingkatan seberapa bagus dan meningkatnya kinerja yang telah dilakukan oleh suatu individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan dengan sasaran strategi. Dalam pengukuran kinerja ini dilakukan dalam bentuk berkelanjutan dan memberikan umpan balik yang dimana itu merupakan sesuatu hal penting dalam adanya upaya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus agar dapat menghasilkan keberhasilan dimasa yang akan mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan demi kelangsungan usahanya (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional dalam suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, sesuai dengan berdasarkannya sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan

sebelumnya. Oleh sebab itu, organisasi yang pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, jadi penilaian kinerja yang sesungguhnya adalah penilaian atas perilaku manusia dalam upaya melaksanakan peran yang akan mereka mainkan pada suatu organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama proses dalam melaksanakan kinerja adanya deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja itu sudah dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Maka dari itu dalam melakukan penilaian kinerja yang diperlukan untuk dapat mengukur kinerja sehingga diperlukannya ukuran kinerja. Dalam keberhasilan untuk pencapaian strategik perlu diukur, karena yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukannya ukuran, dan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran. Begitupun pada sasaran strategik tersebut akan menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, maupun unit organisasi.

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung secara terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang dan membangun kesuksesan bagi setiap pekerja. Sebagai akibatnya perlu diadakan penilaian kinerja, untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat.

1.1.2. Konsep Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penentuan secara periodik efektivitas operasional bagi suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnya, berdasarkan sasaran strategi standar, dan berdasarkan suatu kriteria yang telah ditetapkan (Mulyadi dan Johnny, 2010) maka dari itu organisasi pada dasarnya telah dioperasikan oleh modal, jadi penilaian kinerja ini merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka gunakan dalam suatu organisasi.

Penilaian kinerja memiliki tujuan utama yaitu untuk memberikan motivasi setiap personel untuk mencapai sasaran strategik organisasi dan juga dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga dapat menghasilkan tindakan dan hasil yang sesuai dengan keinginan bagi organisasi. Dalam penilaian kinerja ini digunakan untuk menekan perilaku yang tidak seharusnya untuk memacu dan menegakan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik atas hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intristik ataupun ekstrinsik. (Yang & Shi, 2017)

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran strategik organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang telah dikehendaki oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa inisiatif strategik, program dan anggaran.

1.1.3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pada dasarnya orang yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini adalah bagian penting dari seluruh proses karya karyawan yang bersangkutan. Hal ini juga memiliki arti penting bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut memiliki peran sebagai umpan balik mengenai berbagai hal misalnya kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada masanya memiliki manfaat untuk menentukan tujuan, rencana, dan pengembangan karir. Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Berikut ini beberapa manfaat pengukuran kinerja yaitu :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. Pada motivasi ini dapat dilaksanakan bahwa suatu tindakan tersebut secara sadar dan memiliki tujuan.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian. Maksudnya dikarenakan penilaian kinerja ini bisa menghasilkan suatu data yang bisa dipakai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang bisa saja berkaitan dengan penghargaan personel. Untuk memberikan motivasi kepada

personel, bahwa penghargaan yang diberikan untuk personel tersebut didasarkan dari hasil penilaian kinerja mereka.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan serta pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi maupun evaluasi program pelatihan karyawan. Hal ini disebabkan karena manajemen perusahaan sebelumnya tidak mengetahui atau mengenal kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh setiap karyawan, sehingga memiliki kesulitan bagi manajemen untuk mengevaluasi mereka.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan. Adalah dikarenakan dalam mendistribusikan suatu penghargaan diperlukannya data dari hasil penilaian kinerja karyawan, supaya penghargaan yang diberikan sebanding dan adil yang akan diterima oleh setiap karyawan.

Maka dari manfaat diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat pengukuran kinerja yaitu dapat memastikan bahwa pengambilan keputusan secara objektif, dapat memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran prestasi yang telah disepakati dan juga dapat menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan (Merchant, 2014).

1.1.4. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan Pengukuran Kinerja adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai sasaran organisasi serta dapat mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, supaya dapat memberikan hasil dan tindakan yang diinginkan. Berikut ini beberapa dari tujuan pengukuran kinerja :

1. *Performance Improvement*. Adalah yang berhubungan dengan peningkatan dalam kinerja karyawan maupun manajer dalam memutuskan dalam pengambilan tindakan yang akan dicapai.
2. *Compensation Adjustment*. Suatu tindakan yang dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan tingkat kenaikan gaji bagi setiap karyawan yang berhak untuk menerimanya.
3. *Placement Decision* Suatu proses yang dimana proses tersebut dapat membantu sebuah perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dengan penempatan kerja yang sesuai dengan skill karyawan.
4. *Training and development needs* Adalah memberikan kebutuhan pelatihan serta pengembangan ilmu untuk karyawan agar setiap karyawan tersebut mendapatkan kinerja dengan lebih optimal.
5. *Carrer planning and development* Memberikan panduan dalam menentukan jenis karir dan potensi karir yang bisa dicapai.
6. *Infomational inaccuracies and job-design errors*. Dapat membantu memberikan penjelasan mengenai kesalahan yang telah terjadi pada manajemen sumber daya manusia terutama dalam bidang informasi job analysis, job design, dan juga berbagai informasi mengenai manajemen sumber daya manusia.
7. *External challenges*. Kinerja pegawai sering kali dipengaruhi oleh adanya faktor eksternal misalnya seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Namun pada faktor eksternal ini tidak begitu terlihat pada karyawan tetapi dengan adanya penilaian kinerja maka faktor eksternal ini

bisa saja membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka.

8. *Feedback*. Adanya umpan balik yang diberikan untuk setiap urusan kepegawaian maupun untuk karyawan itu sendiri.

1.1.5. Karakteristik Pengukuran Kinerja

Menurut (Aldila Saga, 2013) mengatakan bahwa tidak setiap sistem penilaian kinerja tersebut akan berbasis dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik tertentu yang mungkin bisa saja secara legal dapat untuk dipertahankan. Berikut beberapa karakteristik tersebut adalah :

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan.
2. Pengharapan kinerja.
3. Fokus pada perilaku yang terobsesi.
4. Sensitivitas.
5. Standarisasi.
6. Sokongan manajemen atau karyawan.
7. Keandalan dan validitas.
8. Penilaian yang berbobot.
9. Komunikasi terbuka, dan.
10. Kemampuserimaan.

1.1.6. Indikator Pengukuran Kinerja

Indikator pengukuran kinerja ini adalah meningkatnya penjualan, berkurangnya biaya, loyalitas pelanggan, dan meningkatnya keterampilan karyawan.

1. Meningkatnya Penjualan

Meningkatnya penjualan berasal dari semua sumber-sumber ekonomi yang diterima oleh perusahaan dari transaksi penjualan kepada pihak lain. Sehingga meningkatnya penjualan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh adanya penjualan perusahaan yang telah memperoleh keuntungan bersih. Untuk menghitung nilai basis yang dipakai untuk persentase peningkatan pendapatan 5% ambang (*thersold*), 10% menengah (*midpoint*), 15%>, lanjut (*streach*). Jika perusahaan berhasil menaikkan pendapatan 5% maka akan mendapat nilai 1, dan jika bisa menaikkan pendapatan 15% maka akan mendapat nilai 5. Dengan demikian, kisaran target adalah 10% atau (15% dikurang 5%) dan kisaran nilai adalah 4 atau (5 dikurang 1). Jadi setiap peningkatan target 1% akan mendapat nilai 0,40 atau (4:10%), jadi jika perusahaan dapat meningkatkan pendapatan 10% maka akan mendapat nilai 3 atau $[1 + \{0,40 \times (10\% - 5\%) \}]$ jika perusahaan 15% akan memperoleh nilai 5 atau $[1 + \{0,40 \times (15\% - 5\%) \}]$. Dan jika target yang dianggarkan melebihi 15% maka perhitungan nilai disesuaikan (Mulyadi,2007:348).

Tabel 2.1.
Performance Grade

Performance Grade	Arti
1,0-1,9	Cukup
2,0-2,9	Baik
3,0-3,9	Baik Sekali
4,0-5,0	Luar Biasa
5,0>	Luar Biasa Sekali

2. **Berkurangnya Biaya**

Berkurangnya biaya adalah barang dan jasa atau aktiva yang dikorbankan dalam usaha perusahaan untuk perusahaan merealisasi pendapatan dalam satu periode akuntansi, berkurangnya biaya perusahaan dapat dicapai dengan menurunkan biaya yang juga merupakan biaya yang dianggarkan oleh perusahaan. Berkurangnya biaya juga merupakan salah satu faktor pengukuran kinerja yang akan diberikan penghargaan karena dengan berkurangnya biaya perusahaan dapat mengalokasikan dananya untuk kesejahteraan karyawan (Mulyadi,2002:354).

3. **Loyalitas Pelanggan**

Loyalitas pelanggan adalah tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Jika jumlah pelanggan perusahaan dari tahun ke tahun tetap atau bahkan mengalami peningkatan maka perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya. (Mulyadi,2002:359). Loyalitas mempunyai pola pembelian ulang pada merek fokal yang merupakan loyalitas sesungguhnya atau loyalitas pada merek tunggal.

Sehingga loyalitas pelanggan disini dapat diartikan sebagai loyalitas merek.

Sedangkan definisi dari konsumen loyal adalah seseorang yang melakukan aktifitas membeli barang atau jasa memenuhi kriteria sebagai berikut :

- 1) Melakukan pembelian ulang secara berkala.
- 2) Merekomendasikan produk atau jasa tersebut kepada orang lain.
- 3) Membeli produk lain yang ditawarkan produsen yang sama.

Tahap Loyalitas konsumen terbagi atas tiga tahapan, yaitu fase kognitif, fase efektif dan fase konatif. Ketiga tahapan diatas terjadi secara berurutan satu dengan lainnya yaitu sebagai berikut :

- a) Pada tahap pertama dari loyalitas adalah fase kognitif, dimana informasi tentang produk, jasa dan merek yang ditawarkan lebih diinginkan konsumen dibandingkan dengan produk, jasa dan merek alternatif.
- b) Tahapan yang kedua adalah tahap efektif, dimana loyalitas diperoleh sebagai akumulasi dari kepuasan atas penggunaan produk, jasa dan merek tertentu.
- c) Tahapan yang terakhir adalah fase konatif, dimana ini adalah tahapan akhir dalam membentuk loyalitas secara benar. Tahapan ini terjadi sebagai akibat dari pengulangan secara positif atas pembelian produk, jasa dan merek tertentu.

4. Meningkatnya Keterampilan Karyawan

Keterampilan adalah kemampuan yang dimiliki seorang dalam suatu bidang tertentu yang dapat menghasilkan sesuatu karya atau manfaat, keterampilan dapat diperoleh dengan cara pengembangan, pelatihan dan bakat, seperti memperbaiki kinerja, membantu memecahkan persoalan operasional, mempersiapkan karyawan baru untuk promosi, dan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Mulyadi,2002).

Adapun tujuan latihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

- 1) Memperbaiki kinerja.
- 2) Mengurangi waktu belajar karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- 3) Membantu memecahkan persoalan operasional.
- 4) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.
- 5) Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- 6) Mempersiapkan karyawan baru untuk promosi.

Selain memiliki tujuan yang baik, latihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan karyawan juga mempunyai beberapa manfaat, yaitu :

1. Meningkatkan kualitas dan produktivitas
2. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
3. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.

1.2. Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja

2.2.1. Pengertian Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja

Sistem penghargaan berbasis kinerja adalah salah satu alat pengendalian penting yang biasanya digunakan oleh suatu perusahaan dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Pada sistem ini dibutuhkan oleh perusahaan jika perusahaan telah memasuki dalam lingkungan bisnis yang terus menuntut untuk diperkerjakannya tenaga kerja serta alat-alat produksinya agar menjadi kedalam diri tenaga kerja tersebut. Penghargaan tersebut didapatkan dari adanya informasi penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan (Merchant, 2014). Sistem penghargaan dalam suatu organisasi atau dalam perusahaan memiliki dampak terhadap keefektifan serta kinerja dalam suatu organisasi itu. Adanya pandangan untuk motivasi dari sistem penghargaan adalah mekanisme yang dapat menghubungkan adanya sebab dan akibat. Karyawan dapat mencapai untuk tujuan tertentu dan perilaku individu dengan cara mendesain suatu sistem penghargaan itu sendiri (Hartono, 2008).

Penghargaan adalah sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan yang diperlukan oleh suatu pembinaan yang berkesinambungan yang berupa suatu usaha dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dalam tenaga kerja supaya mampu dapat melaksanakan tugasnya dengan secara efektif maupun efisien serta dapat mampu menarik perhatian karyawan dan memberikan informasi atau dapat mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lainnya, juga dapat meningkatkan motivasi kepada karyawan terhadap

suatu ukuran kinerja, sehingga dapat membantu karyawan untuk mengalokasikan waktu dan usaha karyawan.

Bentuk penghargaan itu dapat dilihat dari penghargaan finansial dan non finansial, untuk yang finansial yaitu dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti akan tetapi tetap dibayar. Sedangkan yang berbentuk non finansial seperti diberikan tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, kenaikan jabatan, dan pengakuan. Dengan adanya pemberian penghargaan tersebut telah sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Penghargaan yang biasanya diberikan atas pekerjaan yang telah diberikan oleh manajer dengan hasil yang telah diperoleh, karyawan akan mendapatkan berupa gaji atau upah. Sedangkan untuk meningkatkannya kinerja serta semangat kerja, manajer akan menyediakan berupa insentif untuk setiap pekerja yang akan memberikan prestasi kerja melebihi dari standar kinerja yang akan diharapkan untuk mendorong semangat kerja karyawan tersebut. Selain itu, diluar adanya gaji, dan insentif tersebut biasanya pemimpin atau manajer dapat memberikan adanya tambahan penerimaan yang lain sebagai salah satu bentuk untuk menghargai kinerja serta semangat kerja dari karyawan.

Jenis penghargaan dapat berasal dari dalam individu (*intrinsic reward*) maupun luar individu (*extrinsic reward*). *Intrinsic reward* merupakan penghargaan yang berasal dari dalam diri seseorang dan diwujudkan dalam bentuk peningkatan perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, dan memiliki otonomi dalam membuat keputusan. Sedangkan *extrinsic reward* merupakan penghargaan yang

berasal dari luar yang diwujudkan dalam bentuk gaji, promosi, pujian dari atasan, dan fasilitas dari kantor.

1.2.2. Tujuan Sistem Penghargaan

Tujuan dari sistem penghargaan ini adalah dapat memberikan suatu dorongan dan motivasi kepada setiap karyawan agar dapat memberikan kinerja yang lebih optimal. Dengan adanya penghargaan ini dapat lebih memberikan kesadaran sendiri yang timbul dari karyawan itu sendiri untuk melakukan suatu perbuatan, pemberian penghargaan yang cukup besar membuat disiplin karyawan cukup baik. Tetapi untuk mendapatkan pencapaian kinerja tersebut adanya suatu perbuatan yang dapat menarik orang untuk dapat bergabung dalam suatu organisasi tersebut, serta dapat mempertahankan pekerja agar datang terus untuk bekerja, dan dapat memberikan motivasi pekerja dalam mencapai kinerja tingkat tinggi. Sistem penghargaan ini adalah adanya semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut.

Tujuan dari dilaksanakannya pemberian penghargaan terhadap karyawan seperti yang dikutip oleh (Hani Handoko, 2012) sebagai berikut :

1. Untuk digunakan sebagai landasan dasar perencanaan dalam bidang personalia.
2. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia.
3. Secara pribadi bagi karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan tersebut dalam bekerja.

Menurut (Hasibuan, 2015) menyatakan adanya tujuan dari pemberian penghargaan terhadap karyawan adalah :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan adanya pemberian penghargaan tersebut dapat menjalin dalam ikatan kerja sama formal antara manajer dengan juga karyawan. Pada karyawan tersebut harus dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, namun manajer harus membayar penghargaan tersebut sesuai dengan perjanjian yang telah berlaku.

2. Kepuasan Kerja

Dari adanya penghargaan tersebut karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial sehingga bisa memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Motivasi

Jika penghargaan tersebut dapat diberikan dengan yang cukup besar maka manajer akan dengan mudah memotivasi karyawannya.

Setiap karyawan menginginkan adanya penghargaan tersebut yang setimpal dengan apa yang mereka telah kerjakan dan sesuai dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan tersebut. Namun jika karyawan tersebut tidak memperolehnya, maka bisa saja akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan itu karena mereka menganggap pekerjaan yang telah mereka lakukan tidak dihargai. Jadi dapat dilihat dari secara lebih luas, untuk sistem penghargaan ini dibuat agar mampu

menarik perhatian, serta mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif.

1.2.3. Jenis Penghargaan Berbasis Kinerja

Untuk jenis penghargaan berbasis kinerja yang digunakan perusahaan adalah Insentif. Salah satu jenis penghargaan yang diberikan oleh perusahaan biasanya berupa insentif. Setiap orang yang terlihat secara efektif dalam suatu organisasi kerja, mereka pasti menginginkan keadaan yang lebih baik lagi dengan ditandainya dengan perubahan kehidupan untuk mereka jika dibandingkan dengan sebelum mereka melakukan aktivitas didalamnya. Karena bagi setiap karyawan selain dapat untuk memenuhi kebutuhan fisik juga mengharapkan adanya balas jasa diluar dari gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan atas apa yang dilakukannya.

Insentif adalah kompensasi khusus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan diluar dari gaji pokok mereka, serta dapat membantu memberikan motivasi untuk mendorong karyawan agar lebih semangat dan giat dalam bekerja serta berusaha keras untuk terus memperbaiki prestasi kinerja mereka pada perusahaan tersebut. Keputusan yang diambil dalam pemberian insentif tersebut merupakan keputusan yang telah dikeluarkan oleh perusahaan sehingga karyawan memiliki tanggung jawab untuk melakukan usaha yang lebih ekstra dalam melaksanakan tugasnya dengan sangat baik, maka dari itu untuk setiap insentif yang diberikan harus sesuai dengan penjualan yang karyawan lakukan untuk setiap bulannya. Keputusan ini ditetapkan oleh pimpinan atau kepala cabang yang diberikan kepada karyawan yang telah melakukan tugasnya dengan baik. (Mulyadi, 2001:356).

Penghargaan berbasis kinerja ini memiliki beberapa tujuan dalam pemberian insentif tersebut :

1. Stabilitas karyawan

Dengan adanya program kompensasi untuk insentif ini diharapkan dapat secara adil dan layak maupun eksternal konsistensi yang kompentatif agar stabilitas karyawan dapat lebih terjamin.

2. Disiplin

Setelah dengan diberikannya balas jasa yang cukup besar maka untuk disiplin karyawan tersebut akan semakin baik, serta mereka akan lebih mentaati untuk setiap peraturan yang telah berlaku.

3. Pengaruh serikat buruh

Dalam program kompensasi insentif yang baik ini akan memberikan pengaruh serikat buruh untuk dapat dihindarkan dan karyawan akan lebih berkonsentrasi dalam pekerjaannya.

4. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi ini telah sesuai dengan undang-undang perburuhan yang telah berlaku, misalnya seperti batas upah minimum maka interverensi pemerintah dapat untuk dihindarkan.

Untuk pemberian insentif dimaksudkan itu memberikan 3 (tiga) pertimbangan yaitu :

- 1) Pertimbangan daya tarik
- 2) Pertimbangan untuk memenuhi cita-cita karyawannya

- 3) Pertimbangan agar dengan diberikan insentif dapat tercapainya kualitas lebih baik.

Bagi sebuah perusahaan, pertimbangan ke-3 hasil yang diinginkan dari sisi perusahaan mampu memenuhi harapan dan cita-cita karyawan secara efektif mampu memberikan kemampuan maksimalnya hingga tercapainya kualitas kerja dalam perusahaan. Sukses atau tidaknya sistem penghargaan berupa insentif yang dilaksanakan tergantung pada semangat kerja yang ada dalam perusahaan. Apabila dalam perusahaan terdapat gejala-gejala menurunnya semangat kerja maka kebijakan insentif perlu ditinjau ulang, gejala menurunnya semangat kerja dapat dinilai dari :

1. Turun/Rendahnya produktivitas kerja
Turun/Rendahnya semangat kerja ini dapat diukur atau dipertimbangkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan pekerjaan.
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi
Untuk melihat apakah naiknya tingkat absensi tersebut merupakan indikasi turunnya semangat tingkat absensi ini secara perseorangan tapi harus dilihat secara rata-rata.
3. Tingkat perpindahan pegawai yang tinggi
Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah disebabkan karena tidak senangnya mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka berusaha untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai.

1.2.4. Fungsi Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja

Pada sistem penghargaan berbasis kinerja ini memiliki beberapa fungsi yang dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan peningkatan atas kinerja setelah diberi penghargaan, maka dari itu akan memberikan dampak terhadap meningkatnya suatu usaha personel dalam upaya menghasilkan kinerja tersebut, untuk sistem penghargaan berbasis kinerja ini dapat digunakan untuk menjadi suatu garis penghubung antara kinerja dan penghargaan akan menjadi garis lurus, yang merupakan kepastian kinerja akan diberikan untuk menjadi lebih tinggi.
2. Dapat meningkatkan suatu nilai penghargaan bagi setiap personel melalui kepuasan personel atas penghargaan dikarenakan penghargaan yang telah diterima oleh personel tersebut telah dianggap pantas dan sesuai. Dengan meningkatnya nilai penghargaan ini akan memberikan dampak atas meningkatnya usaha personel untuk lebih menghasilkan suatu kinerja yang lebih efektif.

1.2.5. Manfaat Penghargaan Berbasis Kinerja

Penghargaan berbasis kinerja ini dapat memberikan dorongan personel atau karyawan dalam mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri untuk menjadi lebih semangat dalam memenuhi tujuan bagi organisasi (Mulyadi dan Johny, 2002).

Dalam sistem penghargaan berbasis kinerja ini memiliki 2 (dua) manfaat, yaitu :

1. Memberikan Informasi

Penghargaan tersebut dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka adanya tentang pentingnya suatu diberikan penghargaan jika dibandingkan dengan hal-hal yang lainnya. Tetapi untuk sesuatu yang diberikan tersebut biasanya saling bertentangan, misalnya seperti biaya, kualitas, layanan pelanggan, manajemen aktiva, dan pertumbuhan dimasa yang akan mendatang.

2. Memberikan Motivasi

Penghargaan dapat meningkatkan sautu motivasi untuk personel dalam menciptakan ataupun mewujudkan kinerjanya, sehingga dapat membantu personel dalam memberikan suatu keputusan untuk bagaimana mereka dapat mengalokasikan waktu, perhatian, dan usaha mereka sendiri. Hanya dengan mengatakan kepada personel bahwa kualitas tersebut adalah penting dan tidak akan memiliki dampak terhadap prilaku personel terhadap kualitas yang dimiliki.

1.2.6. Bentuk Penghargaan Positif dan Negatif

Pada kombinasi untuk berbagai ukuran kinerja bisa saja dapat digunakan dalam membedakan antara personel yang lebih baik dan personel yang buruk pada kinerjanya. Berikut ini daftar penghargaan positif dan penghargaan negatif yang yang bisa digunakan oleh perusahaan :

1. Daftar penghargaan positif

- 1) Bonus
 - 2) Kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses keputusan
 - 3) Kenaikan gaji/upah
 - 4) Insentif
 - 5) Kenaikan pangkat/jabatan
 - 6) Pemberian tugas penting
 - 7) Jaminan pekerjaan
 - 8) Penghargaan berupa barang
2. Daftar penghargaan negatif
- 1) Campur tangan dari atasan
 - 2) Kehilangan pekerjaan
 - 3) Kenaikan gaji nol
 - 4) Penugasan pekerjaan tidak penting

1.3. Penelitian Terdahulu

Pada Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2.
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Putro, 2010)	Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating (studi empiris pada staf akuntansi perusahaan jasa di wilayah jakarta dan tangerang	Pada penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data penelitian yang studi pustaka, metode dokumentasi, wawancara.	Pentingnya jika mengingat peran sistem manajemen terhadap kinerja manajerial dalam sebuah perusahaan.
2.	(Taufiq, 2007)	Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajer (Studi Kasus pada PT INTI Bandung	Pada penelitian ini menggunakan studi kasus metode explanatory	Uji validitas dan uji reliabilitas lebih dahulu dilakukan oleh peneliti dan hasilnya adalah semua pernyataan valid dan semua item dikatakan reliabel.

3.	(Ridwan, 2012)	Pengaruh Intraksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada perusahaan otomatis dan komponen di Kota Jambi)	Pada penelitian ini bahwa jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer yang digunakan dalam bentuk presepsi atau jawaban responden atau melalui penyebaran kuesioner pada yang sampel yang digunakan.	TQM tersebut suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk yang dihasilkan.
4.	(Prabu, 2016)	Pengaruh Penghargaan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan PT United Motors Center Suzuki, Surabaya	Penelitian yang digunakan menggunakan kuantitatif, yaitu menekankan pada data-data numerical (angka) yang diolah dengan metode statistika.	Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemberian maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan.

5.	(Sufiro, 2015)	Penerapan Sistem Reward Berbasis Kinerja sebagai Peningkatan Kinerja Karyawan pada SPBU PT Sumber Kurnia Mandiri	Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif	Penelitian ini dilakukan dengan cara menelaah dan menjelaskan mengenai data-data yang diperoleh dari perusahaan berdasarkan teori yang ada, serta untuk mendapatkan gambaran jelas dan menyeluruh mengenai penerapan sistem reward berbasis kinerja.
6.	(Krisna, 2017)	Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balanced scorecard (studi kasus pada dealer honda naga mas motor baturetni)	Jenis penelitian ini menggunakan studi untuk meneliti fenomena sosial melalui analisis kasus individual secara lengkap dan teliti.	Penelitian kinerja menggunakan metode balanced scorecard dapat beberapa perspektif.
7.	(Areva,2012)	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Sistem Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang	Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif.	Berdasarkan perspektif kinerja bagian IGD sudah baik melakukan perbaikan terus-menerus dan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

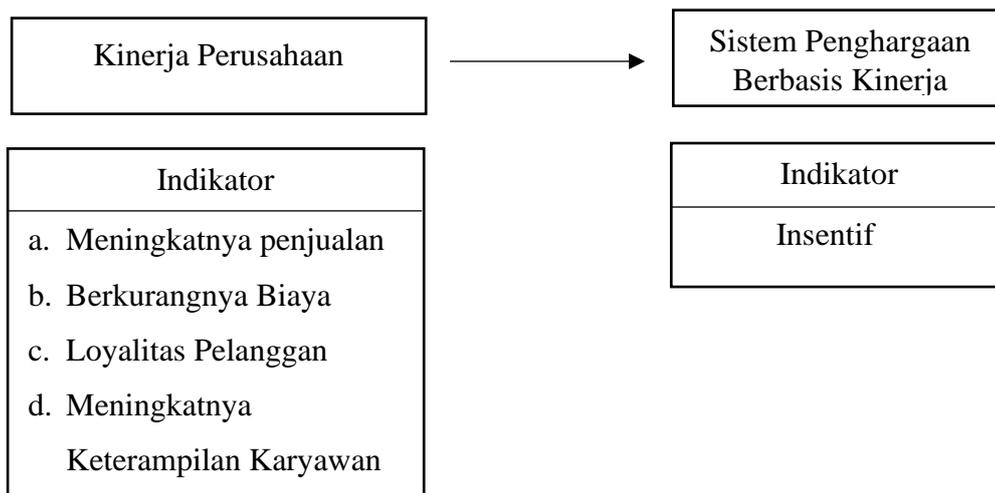
8.	(Rahma, 2019)	Perancangan Sistem Penilaian kinerja, Sistem Penggajian serta Sistem Penghargaan (Reward) Pada UD. Bugit Surabaya.	Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif	Perancangan sistem penilaian kinerja, sistem penggajian serta sistem penghargaan (reward) menjadi hal yang baru bagi UD Bugit, sehingga menunjukkan hasil yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
9.	(Debora, 2013)	Pengaruh Sistem pengukuran kinerja dan sistem reward terhadap kinerja manajerial	Penelitian ini berdasarkan tujuan dan hipotesis yang digolongkan penelitian kausatif.	Penelitian ini juga memperoleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa jika sistem reward berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
10.	(Panca, 2019)	Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Trainee Di Hotel Holiday Inn Resort Baruna Bali	Hasil penelitian ini menggunakan Teknik deskriptif kuantitatif yang didapatkan dengan kuesioner dengan skala likert diolah menggunakan sistem spss	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan sistem penghargaan (reward) terhadap kinerja trainee.

1.4. Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini menggunakan kerangka penelitian dimana penelitian yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja Pada PT Zikrul Hakim Bestari Cabang Palembang. bahwa pada dasarnya setiap perusahaan menghendaki agar perusahaannya dapat untuk hidup terus menerus di era yang semakin berkembang ini. Maka dari itu, perusahaan memungkinkan untuk membayar para karyawannya lebih dari gaji atau upah pokok tetapi mungkin juga untuk memberikan adanya berbagai tunjangan ataupun insentif serta penghargaan baik secara materi maupun non materi sesuai dengan prestasi yang setiap karyawan telah lakukan.

Berdasarkan penjelasan diatas, untuk lebih memahami hal tersebut maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini mengenai penelitian tersebut :

Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran