

**PENGARUH INSENTIF, TINGKAT PENDIDIKAN DAN  
PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. SEMEN BOSOWA**

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi salah satu syarat

Guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akutansi

Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin



**Disusun dan diajukan Oleh:**

**FADLY. MN  
A31105648**

**JURUSAN AKUTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR  
2012**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH INSENTIF, TINGKAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SEMEN BOSOWA**

**Disusun Oleh :**  
**FADLY MN**  
**A311 05 648**

Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Disetujui oleh:**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dra. Hj. Haliah, M.Si.,Ak**  
**Nip. : 196507311991032002**

**Dra. Agus Bandang, M.Si.,Ak**  
**Nip. : 19620817199002001**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fadly. Mn  
NIM : A31105648  
Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

### **PENGARUH INSENTIF,TINGKAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.SEMEN BOSOWA**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah saya di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 02 Desember 2012

Yang membuat pernyataan

Fadly Mn

## PRAKATA

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkah rahmat dan hidayah-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul : ” Pengaruh Insentif, Tingkat Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Menghadapi Tingkat Persaingan Usaha Pada PT.Semen Bosowa. ” Skripsi ini diajukan guna melengkapi syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jenjang Pendidikan Strata Satu Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini. Pertama-tama, ucapan terima kasih kepada Ibu Dra.Hj. Haliah, M.Si.Ak. dan Drs. Agus Bandang ,M.Si.Ak selaku pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terima kasih juga penulis tujukan kepada Bapak Pimpinan PT Semen Bosowa di Maros atas pemberian izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau. Hal yang sama juga disampaikan kepada karyawan dan staf pada PT Semen Bosowa di Maros yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada Ayah dan Ibu beserta saudara-saudaraku peneliti atas bantuan, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian skripsi ini. Semoga semua pihak mendapat pahala dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.

Skripsi yang masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis dan bukan pada para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati demi penyempurnaan skripsi ini.

Makassar, Desember 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Masalah Pokok .....	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	5
1.4. Hipotesis .....	5
1.5. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II. LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR</b>	
2.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	7
2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	16
2.3. Metode Peningkatan Kinerja .....	19
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....	20
3.2. Populasi dan Sampel .....	20
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	20
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	21
3.5. Metode Analisis .....	21
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Profil PT. Semen Bosowa Maros .....	24
4.2. Identitas Responden .....	25
4.3. Analisis atas Sistem Pemberian Insentif .....	27
4.4. Analisis Pelatihan .....	29
4.5. Pembahasan .....	30
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan .....	35
5.2. Saran-Saran .....	35
DAFTAR PUSTAKA .....	36
LAMPIRAN .....	38

**DAFTAR TABEL**

	Hal
1. Distribusi Responden Menurut Umur .....	25
2. Distribusi Responden Menurut Jenjang Pendidikan Formal .....	25
3. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	26
4. Besarnya Insentif Yang Diterima Karyawan Berdasarkan Kategori pada PT. Semen Bosowa Maros, Tahun 2012 .....	27
5. Jenis Diklat dan Alumni Diklat pada PT. Semen Bosowa Maros ...	29
6. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	31
7. Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji-t) .....	33

**DAFTAR GAMBAR**

	Hal
1. Metode Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	19

# B A B I

## P E N D A H U L U A N

### 1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang ini dan masa-masa akan datang kompetisi yang terjadi sudah bersifat global dan adanya perubahan-perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi dari bermacam-macam ukuran melakukan langkah restrukturisasi. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi dari tradisional menjadi modern. Kondisi ini harus benar-benar disadari dan dipersiapkan secara proporsional. Persiapan ini terutama pada faktor-faktor sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai.

Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting di dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Untuk menentukan hal ini perlu dicari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:770) kinerja diartikan sebagai: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Snell SA (1992:329) menyatakan bahwa "kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya, bersifat eksternal". Tingkat keterampilan merupakan bahan baku yang dibawa oleh seseorang ketempat kerjanya, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk

menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kondisi-kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung kinerja seseorang.

Tinggi rendahnya kinerja para karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor antara lain: “kemampuan dan kemauan kerja, fasilitas kerja yang digunakan, disamping itu juga tepat tidaknya cara yang dipilih perusahaan dalam memberikan motivasi kepada karyawan, dengan cara yang tepat dalam memotivasi karyawan untuk bekerja, semakin terlihat peningkatan produktivitas sesuai yang diharapkan oleh perusahaan”. (Sinungan, 2000:3). Pendapat tersebut mengatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Faktor yang diperhitungkan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan dimana dan perusahaan apapun adalah adanya motivasi dan kemampuan kerja yang dimiliki pegawainya. Hal ini cukup beralasan sebab kemampuan dan motivasi kerja merupakan faktor yang mencerminkan sikap dan karakter seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Dalam membicarakan kinerja karyawan banyak faktor yang mempengaruhi. Hal ini karena terdapat fenomena individual dimana setiap individu pada dasarnya bersifat unik dan faktor penentu kinerja sangat beragam. Walaupun demikian ada dua faktor utama sebagai variabel paling penting dalam menerangkan kinerja seseorang yakni motivasi dan kemampuan.

Kinerja tidaklah mungkin mencapai hasil yang maksimal apabila tidak ada motivasi, karena motivasi merupakan suatu kebutuhan di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu juga berbagai ragam kemampuan karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mengingat karyawan merupakan titik sentral dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya,

Sulistiyani (2003:189) mengatakan bahwa kinerja karyawan akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama: (a) keinginan atau motivasi dari karyawan untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha karyawan tersebut, (b) kemampuan dari karyawan untuk bekerja.

Rendahnya motivasi dan kemampuan akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah secara menyeluruh. Demikian sebaliknya, skor yang tinggi pada keduanya akan menghasilkan kinerja yang tinggi secara keseluruhan. Namun skor yang tinggi pada bidang kemampuan jika motivasinya sangat rendah akan mengakibatkan kinerjanya rendah. Sama halnya jika motivasinya tinggi namun kemampuannya sangat rendah kinerja juga akan rendah. Dalam kondisi dimana seseorang memiliki kemampuan yang sedang-sedang saja relatif agak rendah namun disertai dengan motivasi yang tinggi, sangat mungkin akan menunjukkan kinerja yang melebihi kinerja orang lain yang memiliki kemampuan tinggi tetapi dengan motivasi yang rendah.

Obyek penelitian pada PT.Semen Bosowa dan PT.Semen Tonasa, di mana kedua obyek tersebut bergerak dibidang industri semen. Di Indonesia, semen pada umumnya digunakan untuk pembangunan infrastruktur, proyek pembangunan industri, pembangunan perumahan dan perkantoran. Sejumlah besar dari konsumsi semen di Indonesia adalah digunakan untuk proyek-proyek yang dibiayai oleh pemerintah baik secara langsung maupun tak langsung. Persentase tersebut meningkat drastis di pulau-pulau selain Pulau Jawa, terutama di wilayah dimana sektor swasta tidak banyak terlibat dalam pembangunan infrastruktur dan wilayah yang sedang dibangun seperti Indonesia Bagian Timur.

Semen sebagai bahan perekat bangunan konstruksi sampai saat ini belum ada substitusinya, oleh karenanya semen dianggap sebagai komoditi strategis dalam menunjang pembangunan khususnya di sektor industri konstruksi.

Pemasaran semen di Kawasan Timur Indonesia (KTI) yang meliputi 13 Propinsi yaitu: Kalimantan Selatan, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Gorontalo, Nusa Tenggara Barat, Bali, Maluku, Papua diberikan tanggung jawab untuk mensuplay kepada PT. Semen Tonasa dan PT. Semen Bosowa, karena selain pabrik/perusahaan tersebut berada di Sulawesi Selatan, juga lokasinya relatif lebih dekat dibanding pabrik semen lain. Tetapi secara insidental kedua perusahaan tersebut juga memasok Jawa tengah, Jawa Timur, DKI Jakarta, Sumatra Selatan, dan Batam. Sedangkan untuk pasar ekspor, kedua perusahaan tersebut telah menjual ke beberapa Negara tetangga di kawasan Asia, seperti Bangladesh, Filipina, Brunei, Malaysia, Singapura, Sri Lanka, Vietnam, Myanmar, Australia dan Palao.

Sorotan utama di dalam penulisan ini adalah menganalisis pengaruh insentif, tingkat pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dalam menghadapi tingkat persaingan usaha pada PT.Semen Bosowa Maros.

## **1.2. Masalah Pokok**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah pokok adalah: "Bagaimana pengaruh insentif, tingkat pendidikan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Bosowa Maros".

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini, adalah untuk mengetahui pengaruh insentif, tingkat pendidikan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Bosowa Maros.

Sedangkan kegunaan penelitian adalah:

1. Sebagai masukan dan bahan informasi kepada perusahaan.
2. Sebagai acuan dan bahan pustaka kepada pihak-pihak yang mengadakan penelitian lanjutan pada obyek yang sama.

#### **1.4. Hipotesis**

Berdasarkan masalah dan tujuan penelitian, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut: "Diduga bahwa insentif, tingkat pendidikan, dan pelatihan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada PT.Semen Bosowa Maros".

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Untuk mengetahui lebih jauh kerangka penulisan, maka dapat dilihat pada sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan yang terdiri atas latar belakang, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penelitian, hipotesis dan sistematika penulisan.

Bab II. Landasan teori terdiri dari pengertian pengendalian, sistem pengendalian manajemen, konsep dasar, jenis pengendalian manajemen, keterbatasan sistem pengendalian manajemen,

Bab III. Metode penelitian yang terdiri dari daerah dan waktu penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, serta metode analisis.

Bab IV. Gambaran umum perusahaan terdiri atas sejarah singkat perusahaan, dan pembahasan disesuaikan dengan hasil penelitian.

Bab V. Kesimpulan dan saran terdiri atas kesimpulan dan saran-saran.

## B A B II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 570) memberikan definisi kinerja diartikan sebagai: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja". Snell SA (1992: 329) menyatakan bahwa "kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni keterampilan, upaya, bersifat eksternal". Tingkat keterampilan merupakan bahan baku yang dibawa oleh seseorang ketempat kerjanya, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Tingkat upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kondisi-kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung kinerja seseorang.

Kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Robbins, 1996: 24).

Kinerja diberi batasan oleh Maier sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Parter dan Lawler menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 2003: 47).

Dari batasan-batasan tersebut jelas bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Vroom tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya disebut

“level of performance” (As’ad,2003: 48). Biasanya orang yang mempunyai *level of performance* tinggi, disebut sebagai orang produktif dan sebaliknya orang yang mempunyai *level of performance* rendah (tidak mencapai standar) dikatakan sebagai orang yang tidak produktif.

Handoko (2002: 7) “dua konsepsi utama untuk mengukur kinerja (*performance*) seseorang adalah efisiensi dan efektifitas”. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematik atau merupakan perhitungan rasio antara pengeluaran (*output*) dan masukan (*input*). Seorang pegawai yang efisien adalah seorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, kinerja) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu). Dengan kata lain, dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas. Sedangkan efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang pegawai yang efektif adalah seorang yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Kinerja karyawan pada hakekatnya merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang dilihat dari aspek kecepatan waktu penyelesaian tugas, kualitas dan kuantitas tugas yang dibebankan. Kinerja identik dengan prestasi kerja yang merupakan gambaran yang mengenai tingkat pencapaian atau hasil yang dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Menurut Tulus (2001: 125) menjelaskan bahwa prestasi atau kinerja adalah keseluruhan hasil pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seseorang

dimana hasil tersebut benar – benar telah sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Lebih lanjut Agus Tulus menjelaskan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk / jasa yang dihasilkan ataupun yang diberikan oleh organisasi, tim dan individu.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 1997 dalam Sutomo (2001 : 35) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sianipar dalam Ananta Yudono dan Rahmat (2000 :12) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu. Berdasarkan pengertian ada 3 (tiga) aspek yang perlu dipahami setiap pegawai atau pimpinan suatu organisasi / unit kerja yaitu : (1) kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya ; (2) kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi ; (3) waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Dari pengertian tersebut kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang atau sekelompok orang (organisasi) atau pekerjaan pada waktu tertentu yang dapat berupa produk akhir atau berbentuk perilaku.

Selanjutnya Stoner (2003: 81) mengemukakan bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu atau dengan kata lain kinerja merupakan output (hasil) pelaksanaan tugas. Demikian juga Gibson et. al (2004 : 11) menjelaskan bahwa kinerja kerja adalah perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam

melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan disini sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan pengalaman.

Umar (2001: 49) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja yaitu manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka, dimana hasil penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan - keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Gomes (2003: 212) memberikan kriteria performance atau kinerja adalah sebagai hasil yang diakibatkan dengan hasil pencapaian atau pengukuran hasil akhir (*enderesult*), perilaku yang menekankan pada sarana pencapaian sasaran dan judgement yang meliputi *quality of work, creativeness, gagasan – gagasan* yang dimunculkan dan tindakan atas permasalahan yang timbul, *job knowledge, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities*.

Selanjutnya Supriyanto (1999: 18) mengartikan kinerja sebagai tingkat efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan atau cara memanfaatkan secara baik sumber-sumber dalam penyelesaian pekerjaan.

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa inti dari kinerja adalah proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan – tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun organisasi dapat memberikan hasil secara efektif dan efesien.

Selain itu kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang atau sekelompok orang (organisasi) atau suatu pekerjaan pada waktu tertentu yang dapat berupa produk akhir atau berbentuk perilaku. Namun perlu dipahami bahwa untuk mengetahui kinerja tersebut diperlukan suatu ukuran yang jelas, agar dapat dibedakan mana

karyawan yang mempunyai kinerja lebih baik dibanding dengan karyawan lainnya.

Ukuran kinerja yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja, dihitung dengan membagi pengeluaran oleh jumlah yang dipergunakan atau jam-jam kerja.

Berhubungan dengan kinerja karyawan, Morisson (1997 : 139), menyatakan bahwa ukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari aspek-aspek sebagai berikut:

1. Jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit, atau
2. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang, atau
3. Jumlah produksi yang lebih besar dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama, atau
4. Jumlah produksi yang lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil.

Menurut Werther (2003 : 71) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*)

Lebih lanjut Werther mengatakan bahwa elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas : a) Perencanaan dan penetapan tujuan, b) Pengembangan ukuran yang relevan, c) Pelaporan format atas hasil, d) Penggunaan informasi.

Simon (2002 : 91) selanjutnya menyebutkan bahwa, sesungguhnya *performance measurement system* membantu manager dalam memonitor (*tracking*) implementasi strategis bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan hasil sasaran dan tujuan strategis.

Lopes (2002 : 12) mengatakan bahwa ukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : (a) kualitas kerja; (b) kuantitas kerja; (c) pengetahuan tentang pekerjaan; (d) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (e) keputusan yang diambil; (f) perencanaan kerja; dan (g) daerah organisasi kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah perpaduan antara metode sistematika dalam penerapan sasaran, tujuan dan pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan. Pengukuran kinerja dapat juga merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan.

Agar kinerja dan penilaian kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat mencapai hasil dan tujuan yang memuaskan, maka program pengembangan Sumber Daya Manusia / karyawan perlu disusun berdasarkan kebutuhan organisasi dan mendapat dukungan dari semua pihak termasuk dari manajemen puncak. Dukungan ini harus bersifat kongkret dan mudah dikomunikasikan agar semua pihak yang terlibat mudah memahami dan mengimplementasikannya dalam kegiatan rill.

Walaupun sama kita pahami bahwa peningkatan kinerja kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting, namun dalam pelaksanaannya bukan

merupakan persoalan mudah, karena selain membutuhkan biaya yang besar, juga karena adanya pengaruh internal dan eksternal karyawan.

Kinerja karyawan sangat bergantung pada kemampuan dan keinginan karyawan yang bersangkutan. Semakin tinggi kemampuan keinginannya semakin baik kinerjanya. Biasanya kemampuan dan keinginan ditentukan atau dipengaruhi oleh berbagai keterampilan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan.

Bertambah latihan di dalam kerja juga meningkatkan kinerja seseorang. Dalam praktek latihan seperti itu biasanya diukur dalam bentuk pengalaman kerja. Demikian juga masa kerja seseorang tidak mudah dicatat melalui survey. Oleh karenanya tingkat umur sering dianggap sebagai ukuran masa kerja dengan asumsi bahwa masa kerja dalam umur pada tahun yang berlaku dikurangi umur pada saat mulai bekerja.

Prinsip utama dari manajemen adalah peningkatan efisiensi penggunaan sumber-sumber yang digunakan dalam produksi, seperti waktu, modal, bahan-bahan dan tenaga kerja sendiri. Peningkatan kinerja karyawan merupakan tujuan utama dari manajemen personal (personel management). Erat hubungannya dengan peningkatan kinerja tersebut adalah pemenuhan kebutuhan karyawan dalam hal gizi dan kesehatan. Untuk masalah itu masalah balas jasa harus mendapat perhatian dari kalangan perusahaan, karena gizi dan kesehatan tidak mungkin dapat diperbaiki jika tidak didukung penghasilan memadai.

Dalam hubungan ini Simanjuntak (1998: 10) menyatakan bahwa "kinerja seseorang dapat ditingkatkan hanya bila kebutuhan fisik minimumnya dalam hal gizi dan kesehatan sudah terpenuhi".

Gagasan perencanaan karyawan merupakan tingkat lanjutan dari proses pengembangan karyawan. Gagasan perencanaan karyawan dimaksudkan untuk menjamin kebutuhan tenaga-tenaga terutama karyawan terdidik yang diperlukan dalam perusahaan. Perencanaan berhubungan erat dengan pendayagunaan karyawan dengan mengusahakan supaya setiap orang yang ingin dan mampu bekerja dapat memperoleh pekerjaan, dengan pekerjaan itu dia memperoleh penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya hidupnya.

Dalam hubungannya dengan karyawan, manajer harus berbuat lebih banyak dari pada belajar mengerti tingkah laku orang lain dan memutuskan tentang pendekatan-pendekatan pribadi, bagaimana bekerja dengan orang lain. Bila manajer ingin agar karyawannya bekerja dengan sebaik-baiknya, ia harus menguasai menghadapi masalah-masalah kemanusiaan, terutama bagaimana merubah emosi dan tingkah laku negatif dan deskriptif menjadi yang konstruktif.

Dalam hal ini misalkan manajer melihat seorang pekerja bertindak agresif dan menyadari bahwa pegawai itu bereaksi ke situasi yang frustrasi, tidak dapat bekerja sama dengan sesamanya dan pada akhirnya menolak mengerjakan perintah-perintah atasannya, maka seorang manajer harus memahami menyadari bahwa tingkatan pegawai tersebut tidak ada yang bersifat pribadi terhadap atasannya.

Tingkah laku yang nampaknya bersifat bermusuhan mungkin hanya menunjukkan cara meringankan dia dari tekanan dan pertentangan yang dirasakannya. Yang harus dilakukan untuk menolong pegawai tersebut dari pertentangan ialah membiarkan membicarakannya sampai puas, atau secara umum dapat dikatakan, seseorang harus bebas dari berbagai keluhan dalam pemikiran sebelum dapat berubah pikiran (tingkah lakunya).

Menurut James Marisson (1998 : 38-39), ada tujuh langkah yang dapat dijadikan alat dalam peningkatan kinerja, yaitu:

1. Mengusahakan agar pegawai bersedia apa yang sesungguhnya dia rasakan.
2. Menghindari mengkritik pegawai bawahan.
3. Sensitif kepada perasaan-perasaan yang dikemukakan oleh pegawai.
4. Mengusahakan mendapatkan masalah sesungguhnya yang dikemukakan oleh pegawai.
5. Mengusahakan pegawai ingin memecahkan masalah sesungguhnya.
6. Membantu pegawai dalam membuat garis-garis besar pada suatu pegawai.
7. Membantuk pegawai dalam memulai rencana.

Mengikuti garis-garis pokok tersebut di atas, manajer akan dapat merubah situasi (manajer akan berubah situasi yang emosional menjadi sarana yang positif dan konstruktif).

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Para ahli mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: kurangnya keterampilan dan pengetahuan, kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif diberikan, lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan tidak adanya motivasi.

Kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Untuk mengetahui tinggi-rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Penilaian prestasi kerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional yang diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

## **2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Tingkat kinerja dari setiap tenaga kerja dalam suatu perusahaan biasanya bervariasi. Menurut Bambang Kusharyanto (1997: 6), hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain, pendidikan dan keterampilan, motivasi, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja, teknologi manajemen.

### **a. Pendidikan dan Keterampilan**

Untuk memperoleh tingkat kinerjanya yang tinggi, tingkat pendidikan dan keterampilan mempunyai peranan yang sangat penting pada posisinya, sebab hal ini sangat menunjang dari kinerja seorang tenaga kerja.

### **b. Motivasi (dorongan)**

Motivasi (dorongan) juga merupakan suatu sisi yang tak dapat dilupakan dalam rangka memacu kinerja. Sampai sejauh mana pengaruh dapat memunculkan keinginan seseorang untuk melakukan proses produksi dengan baik sesuai diinginkan oleh perusahaan.

### **c. Tingkat Penghasilan**

Menurut Heidjarachman Ranupandojo (1998 :153), ada beberapa sifat mendasar yang perlu diperhatikan agar sistem upah (insentif) tersebut berhasil, yaitu:

- Hendaknya pembayaran dilaksanakan sederhana agar dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
- Penghasilan yang diterima tersebut hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
- Pembayaran dilakukan secepat mungkin.
- Standar kerja hendaknya dilaksanakan secara hati-hati, jangan terlalu tinggi dan jangan terlalu rendah.
- Besarnya upah normal dengan standar kerja pertama, hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat.

Menurut Prawirosentono (1999) dalam <http://www.guruvalah.20m.com>, kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (2004), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1996) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

Kelompok variabel organisasi menurut Gibson (2004) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Kopelman (1986), variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Penelitian Robinson dan Larsen (1990) terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Columbia menunjukkan bahwa pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kelompok pegawai yang tidak diberi.

Menurut Lower dan Porter (1968) dalam Indra Wijaya (1989) dalam <http://www.guruvalah.20m.com>, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah:

a. Faktor motivasi

Motivasi adalah dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

b. Faktor kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin senang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Faktor kondisi fisik pekerjaan

Kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya prestasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang secara fisik merupakan

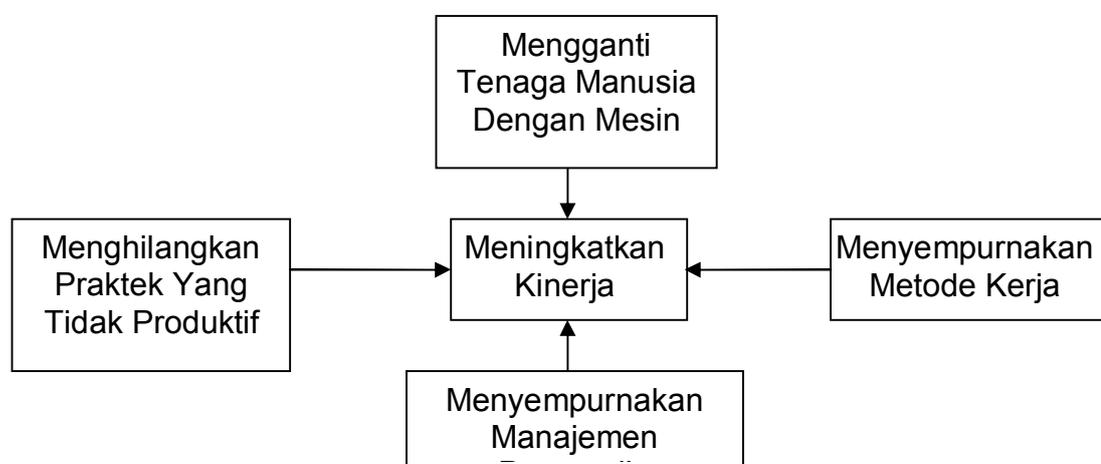
bagian dari kondisi kerja hendaknya tertata dengan baik sehingga tidak menyebabkan adanya perasaan was-was karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Apabila karyawan merasa terganggu dalam melaksanakan tugasnya, maka kinerjanya akan rendah. Sebaliknya, jika karyawan merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan tugas, maka kinerjanya akan meningkat.

### 2.3. Metode Peningkatan Kinerja

Ada beberapa metode atau cara yang dapat digunakan dalam usaha meningkatkan Kinerja tenaga kerja. Diantaranya adalah: pergantian tenaga-tenaga manusia dengan robot (mesin), penyempurnaan metode tenaga kerja perusahaan, melakukan evaluasi sekaligus menghilangkan hal-hal yang sifatnya tidak produktif dan yang terakhir adalah dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dalam menjalankan usaha.

Menurut Bambang Kusharyanto (1997: 2), metode yang harus diterapkan dalam memanfaatkan sumber daya dalam bentuk bagan sebagai berikut:

**Skema 1**  
**Metode Meningkatkan Kinerja Karyawan**



Sumber: B.Kusharyanto (1997: 2)