

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perseroan

2.1.1 Perusahaan Perseroan (Persero)

Menurut UU Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN terdiri dari Perusahaan Umum (PERUM). Perusahaan Perseroan (Persero) adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan. Perusahaan Perseroan (Perseroan) memiliki struktur organisasi yang dikepalai oleh Direksi.

2.1.2 *Good Corporate Governance* dalam Perusahaan Perseroan (Persero)

Perusahaan Perseroan (Persero) memiliki peran yang signifikan dalam pengelolaan asset yang dimiliki negara. Dalam hal ini untuk dapat mengoptimalkan perannya dan mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin

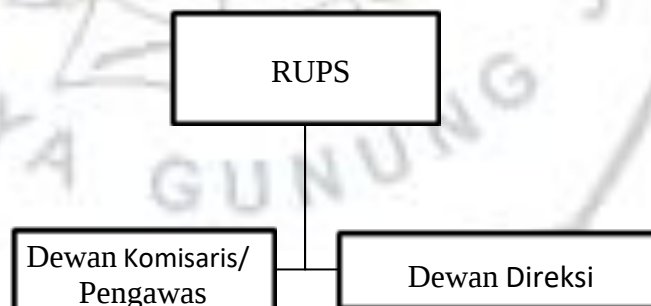
terbuka dan kompetitif, Perusahaan Perseroan (Persero) perlu menumbuhkan budaya koporasi dan profesionalisme antara lain melalui penambahan pengurusan dan pengawasannya. Pengurusan dan pengawasan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Coporate Governance*).

Konsep *Good Corporate Governance* di Indonesia diartikan sebagai konsep tata kelola perusahaan yang baik. Dua hal yang ditekankan dalam konsep *Good Corporate Governance* tersebut yaitu pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar serta tepat waktu dan kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan stakeholder. Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor 01/MBU/2011 halaman 4, BUMN wajib menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta anggaran dasar BUMN. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam peraturan ini, meliputi:

- a. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

- b. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- c. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- d. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- e. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangundangan.

2.1.3 Struktur *Good Corporate Governance* pada Perseroan



Gambar 2.1
Struktur *Good Corporate Governance* pada Perseroan

Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER- 01 /MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, organ persero terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi.

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) pasal 75 sampai dengan pasal 91, RUPS merupakan sebuah forum dimana para Pemegang Saham memiliki kewenangan untuk memperoleh informasi-informasi mengenai perusahaan, baik dari Direksi maupun Dewan Komisaris. Informasi-informasi itu merupakan landasan bagi RUPS untuk menentukan kebijakan dan langkah strategis perusahaan dalam mengambil keputusan sebagai sebuah badan hukum. Dalam forum RUPS, mekanisme penyampaian keterangan dan keputusan itu disusun secara teratur dan sistematis sesuai agendanya. Dalam forum RUPS, para peserta tidak dapat memberikan keterangan dan keputusan diluar agenda rapat, kecuali RUPS itu dihadiri oleh semua Pemegang Saham dan mereka menyetujui penambahan agenda rapat itu dengan suara bulat.

RUPS menetapkan Indikator Pencapaian Kinerja (*Key Performance Indicators*) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

berdasarkan usulan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang bersangkutan. Selanjutnya Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan triwulanan perkembangan realisasi Indikator Pencapaian Kinerja kepada para Pemegang Saham/Menteri.

Sebagai sebuah forum, pada prinsipnya RUPS harus diselenggarakan di Indonesia. Penyelenggaraan itu dilakukan di tempat kedudukan perusahaan atau di tempat perusahaan melakukan kegiatan operasional. Selain di tempat perusahaan, RUPS juga dapat diselenggarakan melalui media elektronik, misalnya media telekonferensi atau video konferensi. Semua peserta RUPS yang diselenggarakan dengan media elektronik harus bisa saling melihat dan mendengar secara langsung serta berpartisipasi di dalam rapat. Meskipun sifatnya telekonferensi, RUPS itu juga harus dibuatkan risalah rapatnya dan ditandatangani oleh semua peserta rapat. Jenis RUPS dapat terdiri dari :

- a. RUPS tahunan, yang wajib diselenggarakan dalam jangka waktu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku berakhir
- b. RUPS lainnya, yang dapat diselenggarakan pada setiap waktu berdasarkan kebutuhan untuk kepentingan Perusahaan. Keputusan yang diambil dalam RUPS didasarkan pada kepentingan Perusahaan.
- c. Pemegang Saham dapat mengambil keputusan di luar RUPS, dengan syarat semua Pemegang Saham dengan hak suara

menyetujui secara tertulis dengan menandatangani keputusan yang dimaksud. Keputusan Pemegang Saham ini mempunyai kekuatan hukum mengikat yang sama dengan keputusan RUPS secara fisik. Keputusan Pemegang Saham di luar RUPS dapat dilakukan dalam bentuk surat keputusan atau surat biasa, yang keduanya mempunyai kekuatan mengikat sebagai Keputusan RUPS/Menteri.

Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-01 /MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, hak-hak Pemegang Saham antara lain :

- a. Mendapatkan perlakuan yang sama (setara) antar Pemegang Saham.
- b. Menghadiri dan mempunyai hak mengemukakan pendapat dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- c. Mendapatkan informasi-informasi yang penting berkaitan dengan BUMN secara tepat waktu, terukur dan teratur.

Informasi tersebut antara lain :

1. Panggilan untuk RUPS.
2. Informasi laporan metode perhitungan, penentuan serta rincian atas gaji, honorarium, fasilitas, tunjangan.
3. Informasi mengenai Rencana Kerja Perusahaan dan Anggaran Perusahaan.

4. Informasi keuangan perusahaan.
5. Informasi yang berkaitan dengan agenda RUPS yang diberikan sebelum dan atau pada saat RUPS berlangsung.
- d. Menerima deviden sesuai dengan komposisi modal yang ditanamkan.
- e. Menerima sisa kekayaan hasil likuidasi

2. Dewan Komisaris

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) Pasal 1, definisi Dewan Komisaris (Dewan Pengawas) adalah organ perusahaan yang menjalankan tugas pengawasan secara umum dan/ atau khusus sesuai dengan anggaran dasar yang telah ditetapkan perusahaan serta memberikan nasihat kepada Direksi. Dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER- 01 /MBU/2011 pasal 12, diatur mengenai fungsi Dewan Komisaris, antara lain:

- a. Mengawasi kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada BUMN dan memberikan nasihat kepada Direksi.
- b. Menjalankan tugasnya dengan menjunjung tinggi kepentingan BUMN.
- c. Membuat pembagian tugas yang diatur oleh mereka sendiri.

- d. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Dewan Komisaris yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari RKAP.
- e. Memantau dan memastikan implementasi GCG dilakukan secara efektif dan berkelanjutan.
- f. Memastikan bahwa dalam Laporan Tahunan BUMN telah memuat informasi mengenai identitas, pekerjaan-pekerjaan utamanya, jabatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas di perusahaan lain, termasuk rapat-rapat yang dilakukan dalam satu tahun buku (rapat internal maupun rapat gabungan dengan Direksi), serta honorarium, fasilitas, dan/atau tunjangan lain yang diterima dari BUMN yang bersangkutan.

3. Dewan Direksi

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) pasal 1, Dewan direksi adalah organ perseoran yang berwenang dan bertanggungjawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik didalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan tugas pokok dewan komisaris, sebagai berikut:

- a. Bertanggungjawab penuh atas kepengurusan perusahaan.
- b. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan maksud, tujuan perusahaan dan demi kepentingan perusahaan.
- c. Mewakili perusahaan baik didalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar perusahaan

2.2 Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

2.2.1 Definisi Penerapan (Implementasi)

Dalam setiap perumusan suatu kebijakan menyangkut kegiatan-kegiatan maupun program selalu diiringi dengan suatu tindakan implementasi. Karena baiknya suatu kebijakn tanpa implementasi, maka tidak akan banyak memberikan arti. Berikut disampaikan beberapa pengertian implementasi menurut para ahli. Menurut Wether dan Davis, 19996 dalam (Sedarmayanti, 2011 : 199) implementasi adalah sebagai proses yang berjalan dimana karyawan akan memahami dan menerima nilai, norma dan menumbuhkan kepercayaan dalam organisasi.

Sementara itu menurut Mead (dalam Sunarto, 2004 : 32), menyatakan bahwa implemntasi atau penerapan sebagai proses untuk mengetahui peran yang harus dijalankan serta peran yang harus dijalankan oleh orang lain diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya.

Jadi dengan demikian implementasi adalah suatu kegiatan atau rangkaian aktivitas yang memiliki maksud untuk melaksanakan, menjalankan, menerapkan suatu keputusan kebijakan tertentu. Dengan kata lain bahwa implementasi atau penerapan merupakan sebuah penepatan konsep, ide, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap.

2.2.2 Definisi dan Konsep Dasar *Good Corporate Governance*

Istilah *Good Corporate Governance* ini secara luas telah dikenal dalam dunia usaha. Istilah GCG diperkenalkan pertama kali oleh *Cadbury Committee* pada tahun 1992, dikenal dengan *Cadbury Report* (Wilson, 2008: 3). Tata kelola perusahaan yang baik atau dikenal dengan *Good Corporate Governance* mulai berkembang di Indonesia pada awal reformasi ketika terjadinya krisis ekonomi pada tahun 90-an. Dengan tekad yang kuat agar hal serupa tidak terjadi kembali maka Menteri BUMN mengeluarkan surat keputusan mengenai kewajiban penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN.

Menurut (Abeng dalam Wilson, 2008:5) menyatakan bahwa “*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dan dimaksudkan untuk mengatur hubungan semua pihak dan mencegah terjadinya kesalahan–kesalahan

signifikan dalam strategi korporasi dan untuk memastikan bahwa kesalahan- kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera”.

Menurut (Pieris dan Jim, 2007:135) menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) adalah partisipasi, hukum dan aturan, transparansi, responsivitas, orientasi konsensus, keadilan dan kewajaran, efisiensi dan efektivitas, akuntabilitas, dan visi strategis.

Good Corporate Governance (GCG) menurut (Prakarsa dalam Sedarmayanti, 2007 : 54) adalah “mekanisme administratif yang mengatur hubungan–hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok–kelompok kepentingan yang lain. Hubungan–hubungan ini dimanifestasikan dalam bentuk berbagai aturan permainan dan sistem insentif sebagai kerangka kerja yang diperlukan untuk menentukan tujuan–tujuan perusahaan dan cara- cara pencapaian tujuan–tujuan serta pemantauan kinerja yang dihasilkan “.

Berdasarkan definisi–definisi diatas dapat kita memahami bahwa *Good Corporate Governance* pada intinya adalah hal- hal yang berkenaan dengan suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

2.2.3 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* adalah kaidah, norma atau pedoman perusahaan yang diperlukan dalam sistem pengelolaan BUMN yang sehat. Berikut ini adalah prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* menurut (Kaihatu 2006: 2), secara umum terdapat lima prinsip dasar dari *Good Corporate Governance*, yaitu :

1. *Transparency* (keterbukaan informasi), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
2. *Accountability* (akuntabilitas), yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. *Responsibility* (pertanggungjawaban), yaitu kesesuaian kepatuhan di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta perundangan yang berlaku.
4. *Independency* (kemandirian), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/ tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran), yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

2.2.4 Tahapan-Tahapan Penerapan Prinsip *Good Corporate*

Governance

Dalam pelaksanaan penerapan GCG di perusahaan adalah penting bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan. Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan GCG menggunakan pentahapan berikut (Chinn, 2000; Shaw, 2003).

a. Tahap Persiapan

Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama:

1) *Awareness building*,

Awareness building merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.

2) GCG *assessment*, dan

GCG *Assessment* merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan GCG saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal level penerapan GCG dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif. Dengan kata lain, GCG *assessment* dibutuhkan untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa yang perlu mendapatkan perhatian terlebih dahulu, dan langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mewujudkannya.

3) GCG *manual building*.

GCG *manual building*, adalah langkah berikut setelah GCG *assessment* dilakukan. Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan *manual* atau pedoman implementasi GCG dapat disusun. Penyusunan *manual* dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Manual ini dapat dibedakan antara *manual* untuk organ-organ perusahaan dan *manual* untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti:

- Kebijakan GCG perusahaan
- Pedoman GCG bagi organ-organ perusahaan

- Pedoman perilaku
- *Audit committee charter*
- Kebijakan *disclosure* dan transparansi
- Kebijakan dan kerangka manajemen resiko
- *Roadmap* implementasi

b. Tahap Implementasi

Setelah perusahaan memiliki GCG manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di perusahaan. Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama yakni:

- 1) Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman penerapan GCG. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu, langsung berada di bawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai *GCG champion* di perusahaan.
- 2) Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada, berdasar *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen

perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi GCG.

- 3) Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan GCG bukan sekedar dipermukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tetapi benarbenar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan.

c. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan GCG telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik GCG yang ada. Terdapat banyak perusahaan konsultan yang dapat memberikan jasa audit yang demikian, dan di Indonesia ada beberapa perusahaan yang melakukan *scoring*.

Evaluasi dalam bentuk *assessment*, audit atau *scoring* juga dapat dilakukan secara *mandatory* misalnya seperti yang diterapkan di lingkungan BUMN. Evaluasi dapat membantu perusahaan memetakan kembali kondisi dan situasi serta capaian perusahaan dalam implementasi GCG sehingga dapat mengupayakan

perbaikan-perbaikan yang perlu berdasarkan rekomendasi yang diberikan.

2.2.5 Tujuan dan Manfaat *Good Corporate Governance*

Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI:2001) manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* adalah :

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *Stakeholders*.
- b. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
- c. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- d. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan dividen. Khusus bagi BUMN akan dapat membantu bagi APBN terutama hasil privatisasi.

Penerapan *Good Corporate Governance* dilingkungan BUMN mempunyai tujuan sesuai Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 halaman 4, pada Badan Usaha Milik Negara, yaitu :

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaan dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, sefisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Perseroan/Organ Perum.
3. Mendorong agar Organ Perseroan/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.

2.3 Kinerja Sumber Daya Manusia

2.3.1 Definisi Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

Mangkunegara (2017:67) mengemukakan bahwa istilah kerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:94) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Fahmi (2017:74) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Sedangkan menurut Torang (2014:74) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standart operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.”

Menurut Moeheriono (2012:95) “Kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan startegis suatu organisasi.”

Menurut Rivai (2009:95) “Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perubahan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.” Menurut wibowo (2013:7) “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.”

Menurut Robbins (2016:260) mendefinisikan “kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.”

Menurut (Bernardian, 1993 dalam Sedarmayanti, 2011:260) “Kinerja adalah catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula.”

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau hanya ditempat saja.

2.3.2 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins (2016:260) indikator adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah :

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Efektifitas

5) Kemandirian

Menurut Moeheriono (2012:160) indikator kinerja meliputi beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Pelayanan
- 2) Tingkatan keterampilan karyawan sesuai dengan tugas dan pekerjaan
- 3) Efektifitas sistem laporan keuangan
- 4) Jumlah omset penjualan

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:95) indikator-indikator dalam kinerja sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan. Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan perusahaan. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan didalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.
- 2) Prestasi kerja. Prestasi kerja dapat menilai hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaannya.
- 3) Kejujuran. Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang laen seperti kepada bawahannya.

- 4) Kedisiplinan. Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- 5) Kreativitas. Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 6) Kerjasama. Kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal. Didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- 7) Kepemimpinan. Kemampuan karyawan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja lebih efektif.
- 8) Kepribadian. Kepribadian karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai banyak orang, memberikan kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- 9) Prakarsa. Kemampuan berfikir karyawan yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan simpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan. Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam yang semuanya terlihat dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11) Tangguang jawab. Kesediaaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijakanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

Menurut Mangkunegara (2014:151) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standar kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Efektivitas dan Efisiensi
- 2) Otoritas dan Tanggung Jawab
- 3) Disiplin
- 4) Inisiatif

Menurut Keith Davis dalam Mankunegara (2012:13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor kemampuan (*Ability*)
- 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Mangkunegara (2017:67) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

- 1) Kemampuan

Manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* merupakan penggabungan antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan.

- 2) Motivasi

Setiap pegawai atau karyawan memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi

karyawan untuk bekerja biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah dsb.

William Stern dalam Mangkunegara (2010 : 16) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.3.4 Penilaian Kinerja

Mathis dan Jackson (2010:324) menetapkan standart utama dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Quantity of output* (kuantitas keluaran) Standar keluaran (output) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis.
- 2) *Quality of output* (kualitas keluaran) Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu.
- 3) *Timelines of output* (waktu keluaran) Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja.
- 4) *Presences at work* (tingkat kehadiran) Jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.
- 5) *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan) Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.
- 6) *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan) Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana.

Menurut Hamali (2016:110) evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja yaitu :

- 1) Penilai
- 2) Mengumpulkan informasi
- 3) Kinerja
- 4) Ternilai
- 5) Dokumentasi
- 6) Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasannya
- 7) Dilakukan secara periodik
- 8) Pengambilan keputusan manajemen SDM

