

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Panggabean mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan pada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan pada organisasi.¹

Singodimedjo mengemukakan kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut.² Sedangkan menurut Keith Davis, kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.³

¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ke-1*, (Jakarta: Kencana Prenada media Group, 2009), 181.

² *Ibid.*, 182.

Sedangkan di dalam Islam, kompensasi merupakan pemberian upah yang diberikan kepada pegawai sebelum keringat mereka menjadi kering. Artinya, pemberian upah diberikan pada saat pekerjaan sedang berlangsung dan masih belum selesai.⁴ Hal tersebut sesuai dengan hadis riwayat Ibn Majah, yaitu:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

“Dari Abdullah ibn Umar berkata, Rasulullah saw bersabda: “Berikanlah upah kepada karyawan, sebelum kering keringatnya”.⁵

b. Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mendekati hal yang ingin dicapai. Demikian pula dengan pemberian kompensasi pada agen pemasaran. Menurut Keith Davis, secara umum tujuan pemberian kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal.⁶ keadilan eksternal

³ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif, Cetakan ke-1*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), 296.

⁴ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani, Cetakan pertama*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 117.

⁵ Ibn Majah, *Sunan*, CD al-Kutub al-Tis'ah, takhrij hadis no. 2434.

menjamin bahwa pekerjaan dikompensasi dengan adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja.

Salah satu cara yang ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi atau insentif kepada mereka. Manajer biasanya melakukan usaha yang lebih besar untuk aktivitas-aktivitas yang dihargai dan lebih sedikit untuk aktivitas-aktivitas yang tidak dihargai.⁷

Menurut Notoadmodjo, ada beberapa tujuan pemberian kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1) Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

2) Menjamin keadilan

Dengan adanya kompensasi yang baik, akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi.

3) Mempertahankan karyawan

Dengan pemberian kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih semangat bekerja pada organisasi itu.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu

⁶ Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Cetakan pertama*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 204.

⁷ Anthony Robert N dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen, Buku Dua*, (Jakarta : Salemba Empat, 2005), 249.

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan dan berpeluang memilih karyawan yang terbaik.

5) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.⁸

Ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- 1) Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan perusahaan.
- 2) Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja.
- 3) Mempertimbangkan keuangan perusahaan.
- 4) Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis.
- 5) Sistem penggajian dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.

⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen*, 188-189.

6) Sistem penggajian harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.⁹

c. Tahapan-Tahapan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi di atas bukanlah merupakan berbagai aturan dan hanya sebagai petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan diikuti semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan yang terjadi.¹⁰ Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan pemberian kompensasi sebagai berikut:

- 1) Tahap 1: Melakukan evaluasi dan analisis pekerjaan. Bahwa analisis pekerjaan diperlukan untuk menghasilkan deskripsi, spesifikasi dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.
- 2) Tahap 2: Mengevaluasi tiap pekerjaan dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.
- 3) Tahap 3: Melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.
- 4) Tahap 4: Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan upah pembayaran yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.¹¹

⁹ Meldona, *Manajemen*, 298.

¹⁰ Sjafrin, *Manajemen*, 206.

¹¹ Meldona, *Manajemen*, 300-301.

Secara umum, dalam menentukan kompensasi diperlukan beberapa langkah, beberapa langkah ini ternyata menunjukkan upaya mewujudkan keadilan, yaitu:

- 1) Melakukan survei upah/gaji terlebih dahulu yang bertujuan mengetahui apa yang diberikan oleh perusahaan lain terhadap pekerjaan yang sejenis, yang bertujuan memberikan keadilan eksternal pada karyawan.
- 2) Menentukan nilai pada setiap pekerjaan dalam organisasi yang melalui evaluasi jabatan agar bisa memperoleh keadilan eksternal.
- 3) Mengelompokkan pekerjaan yang serupa ke dalam wilayah upah yang sama.
- 4) Menentukan tingkat upah yang akan diberikan oleh perusahaan pada karyawan.¹²

2. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.¹³

¹² Jusmaliani, *Pengelolaan*, 117.

¹³ Sjafri, *Manajemen*, 134.

mereka dan mengajarkan mereka kitab dan hikmah (As Sunnah). dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.”(QS. al-Jumu’ah: 2).¹⁷

b. Pelatihan dan Pembelajaran

Pelatihan itu pada hakikatnya adalah proses pembelajaran. Oleh karena itu, untuk melatih karyawan, dibutuhkan pengetahuan tentang bagaimana orang belajar. Berikut ini ada beberapa saran yang didasarkan pada teori belajar.¹⁸

Pertama, lebih mudah bagi para peserta pelatihan untuk memahami dan mengingat bahan yang penting:

- 1) Pada awal pelatihan, berikanlah peserta pelatihan pandangan sepintas tentang bahan yang disajikan. Mengetahui gambaran keseluruhan itu memudahkan pembelajaran.
- 2) Gunakanlah berbagai contoh yang akrab bila menyajikan bahan.
- 3) Cobalah menggunakan istilah dan konsep yang sudah akrab dengan peserta pelatihan.
- 4) Gunakanlah sebanyak mungkin bantuan visual.

Kedua, pastikan bahwa mudah mentransfer keterampilan dan perilaku baru dari tempat pelatihan ke tempat kerja:

¹⁷ Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur’an Al-Karim*, 2010.

¹⁸ Gary Dessler, *Human Resource Management*, terj: Benyamin Molan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1*, (Jakarta: PT Prenhallindo, 1997), 266.

- 1) Maksimalkan keserupaan antara situasi pelatihan dan situasi kerja.
- 2) Berikanlah praktik pelatihan yang memadai.
- 3) Identifikasikanlah masing-masing ciri dari langkah dalam proses.

Ketiga, motivasikanlah peserta pelatihan:¹⁹

- 1) Orang belajar paling baik dengan cara melakukannya. Cobalah memberikan praktik realistic sebanyak mungkin.
- 2) Peserta pelatihan itu belajar paling baik bila tanggapan yang benar segera dikuatkan.
- 3) Para peserta pelatihan belajar paling baik menurut langkah mereka. Jika mungkin, biarkanlah peserta melangkah sendiri.

c. Teknik Pelatihan

1) Pelatihan di Tempat Kerja

Pelatihan di tempat kerja (*On the job training: OJT*) berarti membuat seseorang belajar dengan cara menjalankannya secara sungguh-sungguh. Ada beberapa jenis pelatihan di tempat kerja. Yang paling dikenal adalah *coaching*.²⁰ Di sini karyawan dilatih di tempat kerja oleh seorang karyawan berpengalaman atau penyelia peserta pelatihan.

Sebuah pendekatan instruksi pekerjaan langkah demi langkah yang bermanfaat untuk memberikan pelatihan di tempat kerja kepada karyawan adalah sebagai berikut:

¹⁹ *Ibid.*, 267.

²⁰ *Ibid.*, 271.

Langkah 1: Persiapan untuk peserta belajar

- 1) Buatlah peserta merasa santai.
- 2) Jelaskan mengapa dia harus belajar.
- 3) Akrabkan karyawan dengan perlengkapan, bahan, alat dan lainnya.

Langkah 2: Penyajian operasi

- 1) Jelaskan tuntutan kuantitas dan kualitas.
- 2) Lakukanlah pekerjaan dengan langkah perlahan beberapa kali, sambil menjelaskan setiap langkah.
- 3) Mintalah peserta menjelaskan langkah-langkah seperti yang anda lakukan pada seluruh pekerjaan dengan perlahan.

Langkah 3: Uji coba kinerja

- 1) Mintalah peserta melakukan pekerjaan itu secara bertahap membangun keterampilan dan kecepatan.
- 2) Secepat mungkin peserta mendemonstrasikan kemampuan untuk melakukan pekerjaan itu tetapi jangan mengabaikan dia.

Langkah 4: Tindak lanjut²¹

- 1) Periksa kerja dari waktu ke waktu menyangkut standar kualitas
- 2) Berikanlah pujian untuk kerja yang baik, doronglah pekerja sampai dia mampu mencapai standar kualitas.

3. Kepemimpinan Manajer

²¹ *Ibid.*, 272.

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Siagian adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.²²

Kepemimpinan menurut Terry adalah sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama.²³ Lebih jauh lagi, Griffin membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut.²⁴ Sebagai proses, yakni proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai dan menciptakan budaya produktif dalam organisasi. Sedangkan atribut, yakni seseorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.²⁵

Seorang manajer adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain memerintah orang lain. Seseorang di dalam menjalankan pekerjaannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,

²² Edy Sutrisno, *Manajemen*, 214.

²³ *Ibid.*, 214.

²⁴ Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen, Edisi pertama*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 255.

²⁵ *Ibid.*

menggunakan bantuan orang lain.²⁶ Pada dasarnya pemimpin tersebut memberi motivasi dan membimbing perilaku bawahannya untuk dapat melaksanakan rencananya dan mencapai tujuan kerjanya.²⁷

Tidak semua orang bisa menjadi seorang pemimpin atau manajer. Pemimpin itu sendiri memiliki sifat-sifat sehingga dipilih menjadi pemimpin dalam perusahaan atau lembaga lainnya. Pemimpin itu sendiri memiliki sifat-sifat yang tidak semua orang memilikinya. Sebagaimana Manahan mengatakan bahwa “sifat yang amat penting yaitu integritas, kecerdasan dan pengetahuan, rasa simpati insani, kesungguhan dan kesadaran akan diri”.²⁸ Dengan sifat-sifat tersebut dapat mendukung dari keberlangsungan pemimpin dalam menjalankan tugas.

Sedangkan kepemimpinan di dalam Islam dikatakan sebagai *ulil amri* atau pejabat yang mendapat amanah untuk mengurus orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat.²⁹ Bagi pemimpin yang bersikap melayani, maka kekuasaan yang dipimpinnya bukan sekedar kekuasaan yang bersifat formalistik karena jabatannya, melainkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah kekuatan

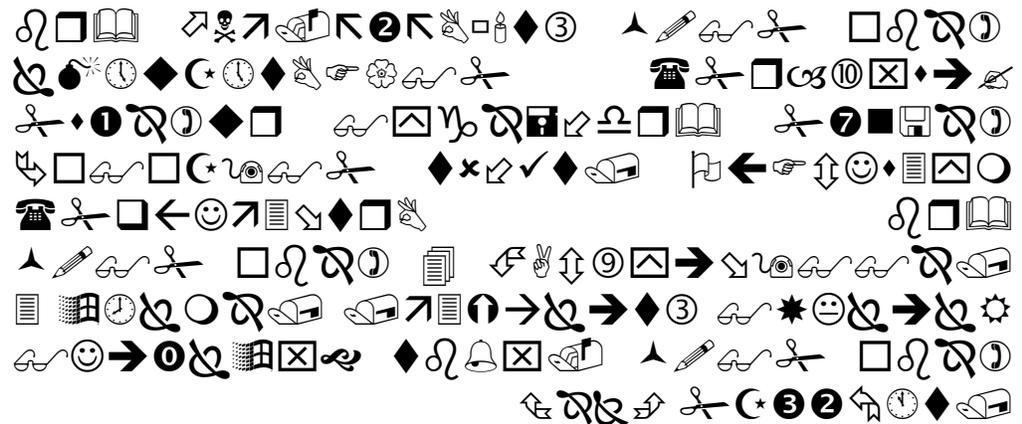
²⁶ Heidjarachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia, Edidi ke-4*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1996), 217.

²⁷ George R terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen, Cetakan ke-10*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 153.

²⁸ Manahan Tampubolon, *Prilaku keorganisasian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 50.

²⁹ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik, Cetakan pertama*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 119.

yang lahir dari kesadaran.³⁰ Hal tersebut berlandaskan firman Allah SWT, yakni:



“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”.(QS. an-Nisaa’: 58).³¹

b. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aspek, yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori kepemimpinan situasional.

1) Pendekatan teori sifat

Teori sifat, bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Beberapa sifat yang

³⁰ *Ibid.*, 120.

³¹ Departemen Agama RI, *Mushaf*, 2010.

dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses,³² antara lain takwa, sehat, cakap, jujur tegas, setia cerdas, berani, disiplin, berkemauan keras, inovasi, tanggung jawab dan lainnya.

2) Pendekatan teori perilaku

Teori perilaku ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak pimpinannya.³³

Ada dua macam bentuk gaya kepemimpinan, yaitu berorientasikan pekerjaan (*job centered*) dan berorientasi pegawai (*employee centered*).³⁴ Pemimpin dengan gaya *job centered* yaitu pemimpin yang berfokus merangsang pegawai menyelesaikan tugas dan memakai supervisi melekat agar pemakaian prosedurnya tepat waktu dan cocok. Sedangkan Pemimpin dengan gaya *employee centered* yaitu pemimpin yang berfokus agar tugas terselesaikan dan meyakini pendelegasian pengambilan keputusan dan membimbing pegawai memenuhi kebutuhan dengan cara membentuk lingkungan kerja yang suportif.³⁵

³² Edy Sutrisno, *Manajemen*, 226.

³³ *Ibid.*, 227.

³⁴ John M Ivancevich dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior and Management*, terj: Dharmo Yuono, *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi ke-7, Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 198.

³⁵ *Ibid.*, 199.

3) Pendekatan kepemimpinan situasional

Model kepemimpinan situasional ini menjelaskan bahwa para manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon terhadap berbagai karakter dari bawahannya seperti harapan pekerja, pengalaman, keahlian dan kesanggupan dalam menerima tanggung jawab.³⁶

c. Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry, dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu perencanaan, perorganisasian, penggerakan dan pengendalian.³⁷

Pemimpin dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu bersifat interpersonal, informasional dan pengambilan keputusan.³⁸

1) Peran interpersonal

Peran ini muncul secara langsung dari otoritas resmi dan mengacu kepada hubungan antara manajer dengan yang lainnya.³⁹

³⁶ Erni Tisnawati, *Pengantar*, 264.

³⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen*, 219.

³⁸ *Ibid.*

2) Peran informasional

Manajer secara terus-menerus mengamati lingkungan dan menyelidiki bawahan dan kontak luar sebagai informasi, yang kemudian mendistribusikan informasi untuk mencocokkan dengan orang-orang di dalam.⁴⁰

3) Peran pengambil keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu pertama, sebagai *entrepreneur* yakni pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi.⁴¹ Kedua, sebagai peredam gangguan yakni memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya yakni memiliki wewenang untuk mengalokasikan dana serta wewenang mempromosikan dan menurunkan pangkat.⁴²

4. Kinerja karyawan (Agen Pemasaran)

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif dan

³⁹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, terj: Vivin Andika Yuwono, *Perilaku Organisasi, Edisi sepuluh*, (Yogyakarta: Andi, 2006), 688.

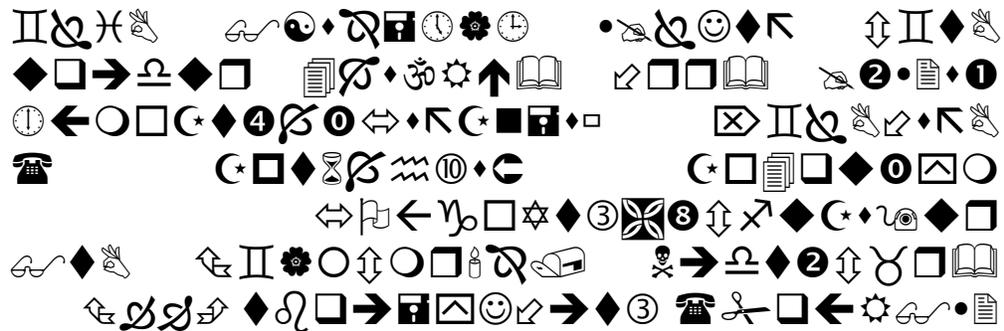
⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Edy Sutrisno, *Manajemen*, 221.

⁴² *Ibid.*, 221.

kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawabnya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi serta tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁴³ Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.⁴⁴

Kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada organisasi tertentu. Allah SWT memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik).⁴⁵ Allah SWT berfirman:



“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada

⁴³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Cetakan pertama, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 61.

⁴⁴ Robert L Mathis, *Human Resource Management*, terj: Diana Angelica, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi sepuluh*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 378.

⁴⁵ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 121.

mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.(QS. al-Nahl: 97).⁴⁶

b. Penilaian Kinerja

Mangkuprawira mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan membutuhkan kinerja tinggi.⁴⁷ Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Di dalam pengelolaan sumber daya insani yang Islami berusaha meningkatkan potensi kapasitas SAFT (*shiddiq, amanah, fathanah dan tabligh*) yang ada pada diri karyawan, karena hal ini akan menguntungkan baik perusahaan maupun karyawan.⁴⁸ Untuk aspek S dan A, evaluasi dapat dilakukan melalui pengamatan dari hari ke hari, namun metode lebih terstruktur adalah pendekatan perilaku seperti *critical incident method* yakni pencatatan perilaku baik dan buruk karyawan untuk dibicarakan dengan karyawan bersangkutan pada waktu yang ditetapkan sebelumnya.

⁴⁶ Departemen Agama RI, *Mushaf*, 2010.

⁴⁷ Meldona, *Manajemen*, 330.

⁴⁸ Jusmaliani, *Pengelolaan*, 114.

Untuk aspek F dan T, cara evaluasi yang dikemukakan berbagai buku teks dapat saja digunakan karena penilaian tertuju pada kecerdasan dan kemampuan komunikasi yang sudah memiliki alat ukur.⁴⁹ Sedangkan untuk penilaian kinerja di dalam RO Sidoarjo, pimpinan menggunakan perolehan polis nasabah sebagai alat ukur dalam menilai kinerja dari agennya.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:⁵⁰

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Ketidakakuratan informasi
- g. Kesalahan rancangan pekerjaan
- h. Kesempatan kerja yang sama
- i. Tantangan-tantangan eksternal
- j. Umpan balik pada SDM

d. Model Sistem Pengukuran Kinerja

⁴⁹ *Ibid.*, 114.

⁵⁰ Sjafrî, *Manajemen*, 232.

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Ada empat contoh model yang perlu dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi *profit* maupun *nonprofit*, yaitu:⁵¹

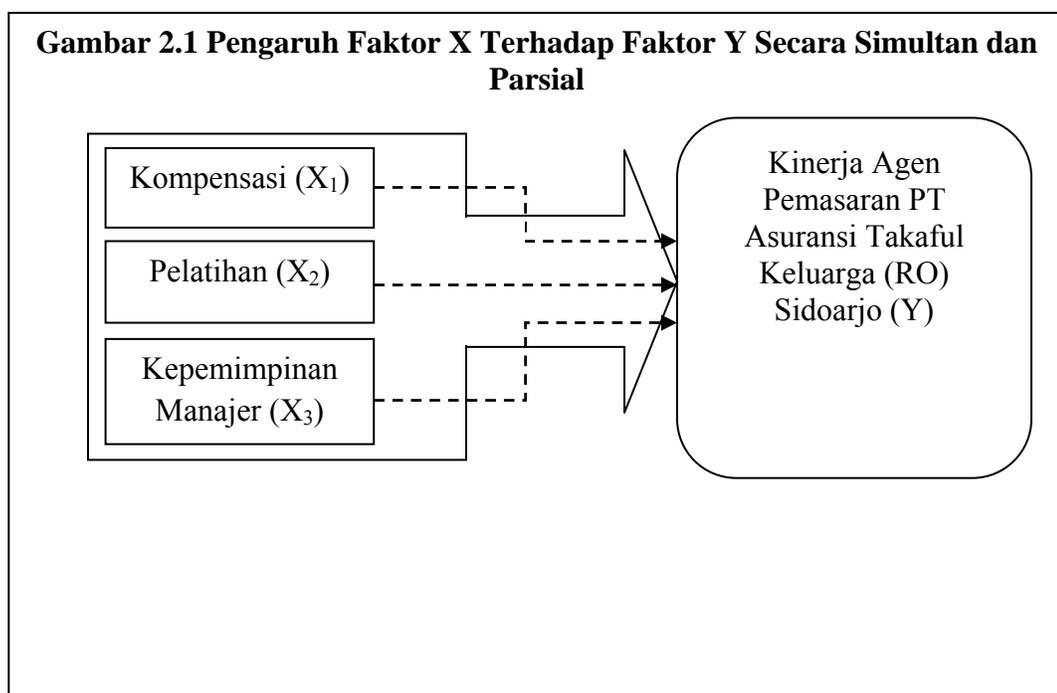
- 1) *Balanced Scorecard Model*, kerangka ini menggunakan empat perspektif dengan titik awal sebagai dasar perancangan, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, tumbuh dan berembang.
- 2) *Integrated Performance Management System Model*, model pengukuran kinerja ini dengan titik awal *stakeholder* sebagai landasan menentukan *key performance-nya*.
- 3) *Cambridge Model*, model ini dititikberatkan menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi *key performance-nya*.
- 4) *Human Resource Scorecard*, model ini memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih tidak berwujud untuk diukur peranannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

⁵¹ Moeheriono, *Pengukuran*, 94-95.

Kajian terhadap masalah pengaruh kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan manajer terhadap kinerja agen pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga (RO) Sidoarjo juga pernah dilakukan oleh peneliti lain dengan jenis penelitian dan objek yang berbeda. Adapun kajian terhadap penelitian terdahulu disajikan pada tabel 2.1 berikut ini:

C. Kerangka Konseptual



Ket: - - - - -▶ = Pengaruh secara Parsial

⇒ = Pengaruh secara Simultan

D. Hipotesis

Berdasarkan keterangan di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H_0 = Tidak ada pengaruh secara simultan dari kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan manajer terhadap kinerja agen pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga (RO) Sidoarjo

H_1 = Ada pengaruh secara simultan dari kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan manajer terhadap kinerja agen pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga (RO) Sidoarjo

H_0 = Tidak ada pengaruh secara parsial dari kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan manajer terhadap kinerja agen pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga (RO) Sidoarjo

H_1 = Ada pengaruh secara parsial dari kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan manajer terhadap kinerja agen pemasaran PT Asuransi Takaful Keluarga (RO) Sidoarjo

