

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu *managemet* dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus. Ada yang menggunakan istilah “tatalaksana/ketatalaksanaan”. Pada pokoknya pengertian manajemen tidak lain adalah pengurusan suatu usaha atau mengatur, membimbing, memimpin agar suatu usaha tercapai seperti yang dikehendaki. Menurut Peter F. Drucker dalam bukunya *Management, Task, Responsibility and Practies* (Terjemahan LPPM Jakarta), manajemen harus memberikan arah jurusan kepada lembaga itu, menetapkan sasarannya dan mengorganisir sumber – sumber daya untuk tujuan – tujuan yang telah digariskan oleh lembaga. Sesungguhnya manajemen bertanggung jawab terhadap pergerakan visi serta sumber – sumber daya kejuruan hasil yang paling dasar dan efisien.

Efisiensi dan efektifitas manajemen, dimana kemampuan efisiensi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Peter F. Drucker, efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*donig things right*).

Manajemen adalah proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan – tujuan yang sudah di tetapkan sebelumnya. Manajemen

terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Manajer adalah mereka yang mampu menyatukan orang, uang, bahan, dan mesin, yang diperlukan untuk pengoperasian suatu organisasi / perusahaan. Pengertian manajemen menurut beberapa ahli dalam Gaol (2014:39) adalah sebagai berikut:

1. Terry (1972:4), *Management is a distinct proses consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performend to determine and accomplish state objectives by the use of human beings and other resources.* Manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran – sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.
2. Schermerhorn (1996:4), *Management is proces of planning, organizing, leading, and controling the use of resources to accomplish performance goals.* Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan / pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan.
3. Jones dan George (2007:5), *Management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achive organizational goal efficiently and effectively. An organization's resouces include assets such as people and their skills, know-how and knowledge machinery, raw materials, computers and information technology, and financial capital.* Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Sumberdaya

yang dimiliki organisasi meliputi manusia dan keahliannya, keterampilan dan pengetahuan tentang mesin, bahan – bahan mentah, komputer dan teknologi informasi, dan modal keuangan.

Pengertian manajemen kinerja menurut para ahli dalam Wibowo (2014:10) yaitu sebagai berikut :

1. Kreitner dan Kinicki (2010:244), Manajemen kinerja merupakan siklus berkelanjutan dalam memperbaiki kinerja dengan penetapan tujuan, umpan balik, penghargaan dan penguatan positif.
2. Cascio (2013:693), mengatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses yang luas yang memerlukan seorang pemimpin yang mampu mendefinisikan suatu pekerjaan, memfasilitasi, dan mendorong kinerja dengan mengusahakan umpan balik tepat waktu dan secara konstan memfokuskan perhatian setiap orang pada sasaran tugas akhir.

Beberapa definisi manajemen dan manajemen kinerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas terlihat bahwa, konsep – konsep yang dikemukakan memiliki tujuan yang sama, namun disampaikan dalam opini yang berbeda, yaitu: bagaimana perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian/pengawasan yang dilakukan oleh manajemen agar lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dapat dirumuskan bahwa dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja dengan melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan

visi bersama dan pendekatan strategis sebagai pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Gaol (2014:44) terdapat pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli sebagai berikut:

1. Straub dan Attner (1985:136), *people are the most important resource of an organization. They supply the talent, skills, knowledge, and experience to achieve the organization's objective*. Menyatakan bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi.

2. Schermerhorn (1996:4) *Human Resources are the people, individuals, and groups that help organizations produce goods or services*. Sumber daya manusia adalah orang, individu, dan kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang atau jasa.

3. Nawawi (2001:37) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif) dan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Berdasarkan dari pendapat beberapa ahli diatas maka manajemen sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi. Tanpa didukung dengan sumber daya yang kompeten maka sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik sesuai rencana atau tujuan organisasi. Sehingga

dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka akan menghasilkan kinerja yang meningkatkan produktifitas organisasi itu sendiri.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan kompensasi, penyatuan, perawatan/pemeliharaan, dan pemisahan/pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai. Fungsi Manajemen (Management Functions) menurut Fillippo (1984:4), dalam Gaol (2014:59) :

a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi utama dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu pimpinan perusahaan dalam mengetahui informasi yang lengkap dan mendapatkan nasihat atau saran – saran yang berkaitan dengan pegawai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Membentuk proses organisasi, kemudian membagikan kedalam unit – unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda – beda pada unit – unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka secara sadar mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan perusahaan. Pengarahan ini sering disebut dengan istilah lain seperti, penggerakan (*actuating*), motivasi (*motivating*), pemberian perintah (*commanding*). Jadi

pengarahan ini dimaksudkan agar pegawai giat dalam bekerja secara sukarela tanpa paksaan dan mau bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi terakhir dalam perencanaan sumber daya manusia adalah fungsi kendali. Pengendalian berarti, melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai apakah mereka benar – benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan hasil atau target yang direncanakan. Apabila terjadi kesalahan maka perlu diperbaiki dengan memberikan petunjuk – petunjuk kepada pegawai.

Berdasarkan pendapat tentang fungsi manajemen sumber daya manusia diatas maka sebuah organisasi dituntut untuk mampu melaksanakan kegiatan seperti diatas *Planning, Organizing, Directing, Controlling* guna tercapainya tujuan organisasi seperti yang dihapkan.

2.1.2. Kompetensi (*Competency*)

2.1.2.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi (*competence*) menurut Hall dan Jones (Muslich, 2011:15) adalah pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur. Sementara itu, berdasarkan PP Nomor 32 Tahun 2013, kompetensi diartikan sebagai seperangkat sikap, pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh peserta didik setelah mempelajari suatu muatan pembelajaran.

Menurut McAshan (Sanjaya, 2011:6), kompetensi adalah suatu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh seseorang yang

telah menjadi bagian dari dirinya sehingga mewarnai perilaku kognitif, afektif dan psikomotor. Sehingga berdasarkan pendapat tersebut, maka jelas bahwa suatu kompetensi harus didukung oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan. Hal tersebut berarti bahwa tanpa pengetahuan dan sikap tidak akan muncul suatu kompetensi tertentu dalam diri peserta didik.

Apabila ditinjau lebih lanjut, terdapat beberapa aspek yang terkandung di dalam kompetensi. Bloom, dkk (Muslich, 2011:16) menganalisis kompetensi menjadi tiga aspek, dimana pada masing-masing aspek mempunyai suatu tingkatan yang berbeda, yaitu (1) kompetensi kognitif, (2) kompetensi afektif, dan (3) kompetensi psikomotor.

Sementara itu, Hall dan Jones (Muslich, 2011:6) membedakan kompetensi menjadi lima jenis, yaitu:

1. Kompetensi kognitif, yang meliputi pengetahuan, pemahaman dan perhatian.
2. Kompetensi afektif, yang meliputi nilai, sikap, minat dan apresiasi.
3. Kompetensi penampilan, yang meliputi demonstrasi keterampilan fisik atau psikomotor .
4. Kompetensi produk, yang meliputi keterampilan melakukan perubahan.
5. Kompetensi eksploratif atau ekspresi, yang menyangkut pemberian pengalaman yang mempunyai nilai kegunaan dalam prospek kehidupan.

Spencer and spencer dalam Wibowo (2010:325) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2010:326) mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik.

Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategic, dan pengetahuan bisnis.

2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, control, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektifitas, persuasi dan pengaruh.
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh.

Kompetensi pada hakikatnya memiliki komponen knowledge, skill, dan personal attitude, dengan demikian secara umum kompetensi dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankannya didalam organisasi. Berbagai definisi yang dikemukakan diatas pada dasarnya menunjukkan kesamaan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan kemampuan dan kualitas yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas kerjanya dengan komponen-komponen yang dimiliki diantaranya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Kompetensi bias menjadi wahana untuk komunikasi tentang nilai dalam organisasi yang mendorong kita untuk sampai pada kesimpulan bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen SDM khususnya. Karakteristik kompetensi dan keterkaitan penerapannya dengan seleksi, perencanaan suksesi, system penghargaan dan manajemen kinerja sangat membantu keberhasilan organisasi dan individu.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan sumber daya manusia, tingkat kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia, sedangkan sikap, watak dan motif kompetensi lebih tersembunyi dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

2.1.2.2. Kategori Kompetensi

Menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2010:330) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *Task achievement* ditunjukkan oleh : orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi karakteristik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan pengembangan orang.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.

2.1.2.3. Manfaat Kompetensi Sumber Daya Manusia

Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia Ruky (dalam Sutrisno, 2012: 208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu perusahaan digunakan atas berbagai alasan, yaitu :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam

pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.

2. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baruterus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.2.4. Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia

Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia Menurut Spencer dalam (Moeheriono, 2010: 13), beberapa karakteristik kompetensi terdiri dari:

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*)
- b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c. Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan pada area tertentu.
- e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Spencer (dalam Moeheriono, 2010: 15) mengemukakan bahwa konsep diri (*self-concept*), watak (*trait*), dan motif (*motive*) cenderung tidak tampak atau tersembunyi. Kompetensi ini dapat menyesuaikan atau diaplikasikan dalam berbagai situasi atau *starting qualifications*, yang isinya adalah keterampilan sosial dan

komunikasi, teknik umum dan situasi berubah-ubah, kualitas organisasional serta pendekatan dasar pekerjaan dan situasi, sehingga pada akhirnya Spencer mengemukakan bahwa apabila diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari di organisasi, karyawan yang kompeten adalah individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan syarat pekerjaan sehingga dapat berpartisipasi aktif di tempat kerja.

2.1.3 Kompensasi (*Compensation*)

2.1.3.1. Pengertian Kompensasi

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai/ dosen dapat dipertahankan dan kinerja pegawai/ dosen diharapkan akan terus meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut perlu diadakan penelitian mengenai variabel yang berpengaruh terhadap kompensasi dan kinerja pegawai.

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu faktor untuk mendorong pegawai agar memiliki kinerja yang tinggi. Bagi

perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, yaitu sebagai berikut :

Menurut Ardana (2012:153) ;

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”.

Menurut Hasibuan (2013:117)

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan”

Menurut sastrohadiwiryo dalam bukunya Yuniarsih (2011:125)

“Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan”.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

2.1.3.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan

berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan

Selain itu menurut Hasibuan (2013:128) bahwa factor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi antara lain:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan
3. Serikat Buruh dan Organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja Karyawan
5. Pemerintah dengan UU dan Kepres
6. Biaya Hidup atau Cost of Living
7. Posisi Jabatan Karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi Perekonomian nasional

2.1.3.3. Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2011:124), sistem pemberian kompensasi yang umum diterapkan antara lain :

1. Sistem Waktu

Dalam system waktu besarnya kompensasi (gaji, Upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Administrasi penguahan system waktu relative mudah serta dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan system waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya komponsasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahan system waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayarkan sebesar perjanjian.

2. Sistem Hasil (output)

Dalam system hasil (output) besarnya kompensasi yang dibayarkan selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. System hasil ini tidak dapat diterpkan kepada karyawan tetap (system waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi.

Kebaikan system hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan, pada system hasil yang perlu mendapatkan perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksakan dirinya untuk bekerja diluar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Sedangkan untuk

kelemahan system hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system borongan cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Jadi dalam system borongan pekerjaan bias mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Selain itu menurut Anoki H Dito (2010:32), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.
2. Sistem Hasil (Output), dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
3. Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya

Hal ini juga di dukung oleh pendapat menurut Ardana (2012:155), sistem pembayaran kompensasi antara lain :

1. Sistem waktu

- Kompensasi (gaji, upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti : jam, hari, minggu atau bulan
- Administrasi pengupahannya relative mudah dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian
- System ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayarkan atas system waktu secara periode setiap bulannya.
- Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya

2. Sistem Hasil (*output*)

- Kompensasi atau upah yang ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter, kilo gram
- Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya
- Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap, dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti karyawan administrasi

3. Sistem Borongan

- Suatu cara pengupahan yang penempatannya/penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakannya.
- Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya

- Dalam system borongan memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar, perhitungan-perhitungan yang tepat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hendaknya dasar penentuan system kmpensasi memberikan kepuasan pada karyawan, laba untuk perusahaan, serta barang/jasa yang berkualitas dan harga yang pantas, jadi semua pihak mendapatkan kepuasan dari sistem pengupahan yang diterapkan.

2.1.3.4. Komponen-Komponen Kompensasi

Menurut Flippo yang dikutip Handoko (2001:56), kompensasi dibagi menjadi dua :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, intensif, bonus.

a. Gaji

Yaitu, sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Upah

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu/harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan *part-time* sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi event-even tertentu.

c. Insentif

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus perkasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

d. Bonus

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worker*), dalam bentuk :

- Istirahat *on-the-job*
- Hari-hari sakit
- Liburan dan cuti
- Alasan-alasan lain kehamilan, kecelakaan, wamil, dll

b. Pembayaran terhadap bahaya (*Hazard Protection*), bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum ini bisa berbentuk :

- Asuransi Jiwa
- Asuransi Kesehatan
- Asuransi Kecelakaan

c. Program Pelayanan Karyawan (*Employee service*)

- Program rekreasi
- Cafeteria
- Perumahan
- Beasiswa pendidikan
- Fasilitas pembelian
- Konseling finansial dan legal
- Aneka ragam pelayanan lain, seperti pemberian pakaian seragam, transportasi.

- d. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*Legally required payment*) masyarakat, melalui pemerintahannya telah memutuskan bahwa sejumlah tertentu dari pengeluaran perusahaan akan ditujukan melindungi karyawan terhadap bahaya-bahaya hidup yang utama

2.1.4. Kinerja Pegawai

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja Karyawan Riniwati (2011:50), menyatakan landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja, maka seluruh bagian organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Kinerja sangat perlusebagai bahan evaluasi bagi seorang pemimpin atau manajer. Kinerja juga merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari pegawai tertentu atau kegiatan yangdilakukan selama periode waktu tertentu. Dimana seseorang dituntut untuk memainkanbagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2009:54), kinerja pegawai yang meningkat dapat dilihat dari peningkatan prestasi atas keberhasilanorganisasiyang dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen kinerja merupakan siklus berkelanjutan dalam memperbaiki kinerja dengan penetapan tujuan, umpan balik, penghargaan dan penguatan positif, Kreitner dan Kinicki (2010:244) dalam Wibowo (2014:10). Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkanpersyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Hasibuan (2009:94), menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan dalam mencapai persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan, sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

2.1.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Sulistiyani dan Rosidah (2003), dalam Riniwati (2011:53), menyatakan bahwa nilai penting dalam penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga penilaian kinerja berguna untuk mengukur seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia berkinerja yang baik atau akan lebih efektif dan efisien dimasa yang akan datang sehingga pegawai dan lingkungan social sekitar mendapatkan manfaat.

George and Jones (2002) dalam Harsuko Riniwati (2011:54), menyatakan bahwa kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kualitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia. kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan, sedangkan kuantitas kerja merupakan jumlah pekerjaan yang terselesaikan.

Dessler (2006) dalam Harsuko Riniwati (2011:55), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai, untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau agar berkinerja lebih baik lagi. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan

dengan prestasi mereka, dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian dapat memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, serta menyusun rencana peningkatan kinerja.

Timple (dalam Mangkunegara, 2012: 13) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal

Yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2. Faktor Eksternal

Yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Bangun (2012:233), menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

1. Kuantitas pekerjaan

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

- Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per orang per jam kerja

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

- Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual
- Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

- Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

- Datang tepat waktu
- Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan

atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

- Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan
- Menghargai rekan kerja satu sama lain
- Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik

2.1.4.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012: 232) penilaian kinerja dalam suatu perusahaan memiliki berbagai manfaat, antara lain:

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.
2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan Sistem Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.
4. Dokumentasi Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria pengujian validitas.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penulisan ini merupakan penulisan lanjutan atas penelitian-penelitian terdahulu berikut daftar penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya :

Tabel 2.1

Penelitian-Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Persamaan		Perbedaan	
1.	Pengaruh Pelatihan, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Kelompok Peternak Sapi Perah Anggota Koperasi di Giri Tani	Jumlah variabel yang diteliti 3 variabel	Jumlah variabel yang diteliti 3 variabel	Variabel yang digunakan : Pelatihan, Kepemimpinan, Kinerja	Variabel yang digunakan : Kompetensi, Kompensasi

	Garut			• Lokasi Penelitian : Koperasi Giri Tani Garut • Unit Analisis : Pegawai Koperasi Giri Tani Garut	, Kinerja • Lokasi Penelitian : KPSBU JABAR • Unit Analisis : Pegawai KPSBU JABAR
2.	Analisis pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta implikasinya pada kinerja KPBS (Koperasi Peternak Bandung Selatan)	• Jumlah variabel yang diteliti 3 variabel	• Jumlah variabel yang diteliti 3 variabel	• Variabel yang digunakan : Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja • Lokasi Penelitian : KPBS • Unit Analisis : Pegawai KPBS	• Variabel yang digunakan : Kompetensi, Kompensasi, Kinerja • Lokasi Penelitian : KPSBU JABAR • Unit Analisis : Pegawai KPSBU JABAR
3.	Pengaruh Kepemimpinan, dan Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Anggota Koperasi Karyawan Omedata (K2O) di PT Omedata Electronics Bandung.	• Jumlah variabel yang diteliti 3 variabel	• Jumlah variabel yang diteliti 3 variabel	• Variabel yang digunakan : Kepemimpinan, Pelayanan, Loyalitas • Lokasi Penelitian : PT Omedata Electronics Bandung • Unit Analisis : Anggota Koperasi Karyawan Omedata (K2O)	• Variabel yang digunakan : Kompetensi, Kompensasi, Kinerja • Lokasi Penelitian : KPSBU JABAR • Unit Analisis : Pegawai KPSBU JABAR

2.3. Kerangka Pemikiran

Setiap instansi pada umumnya menghendaki para pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dan sebagai mana kita ketahui sumber daya manusia

merupakan faktor kunci yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu instansi atau organisasi.

Tujuan perusahaan akan mudah dicapai jika semua komponen organisasi menampilkan kinerja yang optimal. Pegawai akan bersedia meningkatkan kinerjanya apabila terdapat kepuasan kinerja pada pegawai tersebut sehingga dapat keyakinan pada dirinya bahwa keinginan, harapan, tujuan, keperluan dan kebutuhan akan terpenuhi, dan pada sudut inilah peran kepuasan kerja.

Lebih lanjut penulis kemukakan tentang kompetensi sehubungan dengan penelitian yang dilakukan. Organisasi di masa depan akan dibentuk di sekeliling manusia. Maka lebih sedikit penekanan pada tugas-tugas sebagai satuan untuk membangun organisasi. Hal ini berarti akan dipusatkan pada kompetensi manusia. Jika manusia digunakan sebagai pembangunan organisasi, maka apa yang mereka bawa ke pekerjaan yaitu kompetensi menjadi sangat penting.

Untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari peluang yang diberikan oleh jenis-jenis organisasi baru, diperlukan bentuk manajemen sumber daya manusia yang lebih terpadu, yang didasarkan pada pengertian yang jelas mengenai kompetensi yang diperlukan agar peran (dibandingkan dari pekerjaan atau tugas) manajemen yang demikian memerlukan gambaran yang lebih tajam tentang kekuatan dan kelemahan yang sesungguhnya dari orang-orang dibanding dengan latar belakang pengertian-pengertian ini: Menurut Alain Mitrani dalam Dadi Pakar, Kompetensi adalah: “Sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil”.

Menurut Hall dan Jones (Muslich, 2011:15) adalah pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang

merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur. Salah satu cara untuk menciptakan keefektifan dan efisiensi kerja pegawai adalah dengan membuka peluang bagi karyawan dalam memperoleh proses imbalan yang diharapkan melalui kompensasi.

S.P Hasibuan (2012 : 118), bahwa kompensasi adalah : *“Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”*.

Menurut Ardana (2012:153) ; *“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”*.

Uang merupakan faktor yang kuat dalam memberikan motivasi kerja pada pegawai. Namun konsistensi dari pendapatan, keamanan serta kekuatan kerja sama pentingnya. Kesulitannya terletak pada hal yang menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan individual agar dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Proses imbalan atau kompensasi merupakan satu jalinan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa pada pegawai bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Kemudian dengan pemberian kompensasi tersebut perusahaan mengharapkan adanya rasa timbal balik dari pegawai tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik.

Malayu S.P Hasibuan (2006 : 125), menyatakan bahwa : *“Kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak*

langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik”.

Pada dasarnya pengembangan kompetensi dan pemberian kompensasi memiliki tujuan yang dapat dipandang dari dua sudut yaitu, pegawai dan perusahaan sehingga pengembangan kompetensi dan pemberian kompensasi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Dengan dilaksanakan pengembangan kompetensi dan pemberian kompensasi akan mempunyai tenaga kerja yang siap melaksanakan pekerjaannya sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dengan lebih mudah, sedangkan pegawai dapat mengembangkan sikap, perilaku, ketrampilan dan mengembangkan pekerjaannya. Hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga pada akhirnya akan menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Dengan kata lain, pelaksanaan pengembangan kompetensi dan pemberian kompensasi akan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Jadi jelas betapa pelaksanaan pengembangan kompetensi dan pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal yang sangat penting untuk selalu dilaksanakan oleh perusahaan adalah bagaimana cara perusahaan untuk dapat lebih meningkatkan pengembangan dan pemberian melalui program pengembangan kompetensi dan pemberian kompensasi.

2.3.1. Hubungan Kompetensi dan Kompensasi

Menurut teori Garry Dassler dalam terjemahan bukunya Benjamin Molan dan Triyana Iskandariah (2009:537) yaitu merupakan langkah untuk sejauhmana efektifitas anda dalam menimbulkan motivasi dan prestasi dimana langkah

selanjutnya adalah memberikan balikan kepada bawahan tentang prestasinya dan apabila perlu mengidentifikasi masalah-masalah serta melakukan tindakan perbaikan. Penilaian prestasi menimbulkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tingkat kerja. Orang-orang menginginkan dan membutuhkan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan bagi anda untuk memberikan balikan kepada mereka dan apabila prestasi tidak sesuai dengan standar maka pertemuan penilaian menyediakan kesempatan untuk mmenuju kemajuan bawahan dan untuk menyusun peningkatan prestasi.

2.3.2. Pengaruh Kompetensi Dengan Kinerja

Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Ruky, 2003) dalam Edy Sutrisno (2009:209). Perilaku ini biasanya ditunjukkan secara konsisten oleh para pekerja yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi.

Kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian dibawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi pondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada di atas. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada alam “bawah sadar”.

Menurut Sadarmayanti organisasi dimasa depan bnyak sekali menghadapi tantangan dan perubahan. Kompetensi yang kita butuhkan agar kita dapat tetap survive menghadapi tantangan dan perubahan, yaitu :

- a. *Flexibility*, menubah struktur dan proses manajerial apabila dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi perubahan.
- b. *Change Implementation*, mampu mengkomunikasikan kebutuhan organisasi untuk berubah dan keterampilan manajemen perubahan kepada pegawai.
- c. *Interpersonal Understanding*, mengerti dan menghargai masukan dari berbagai tipe karakter manusia.
- d. *Empowering*, membuat pegawai lebih kapabel dan termotivasi untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar.
- e. *Team Facilitation*, mengelola pegawai dengan berbagai latar belakang yang berbeda untuk bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.
- f. *Portability*, secara cepat beradaptasi dan berfungsi secara efektif pada lingkungan asing.

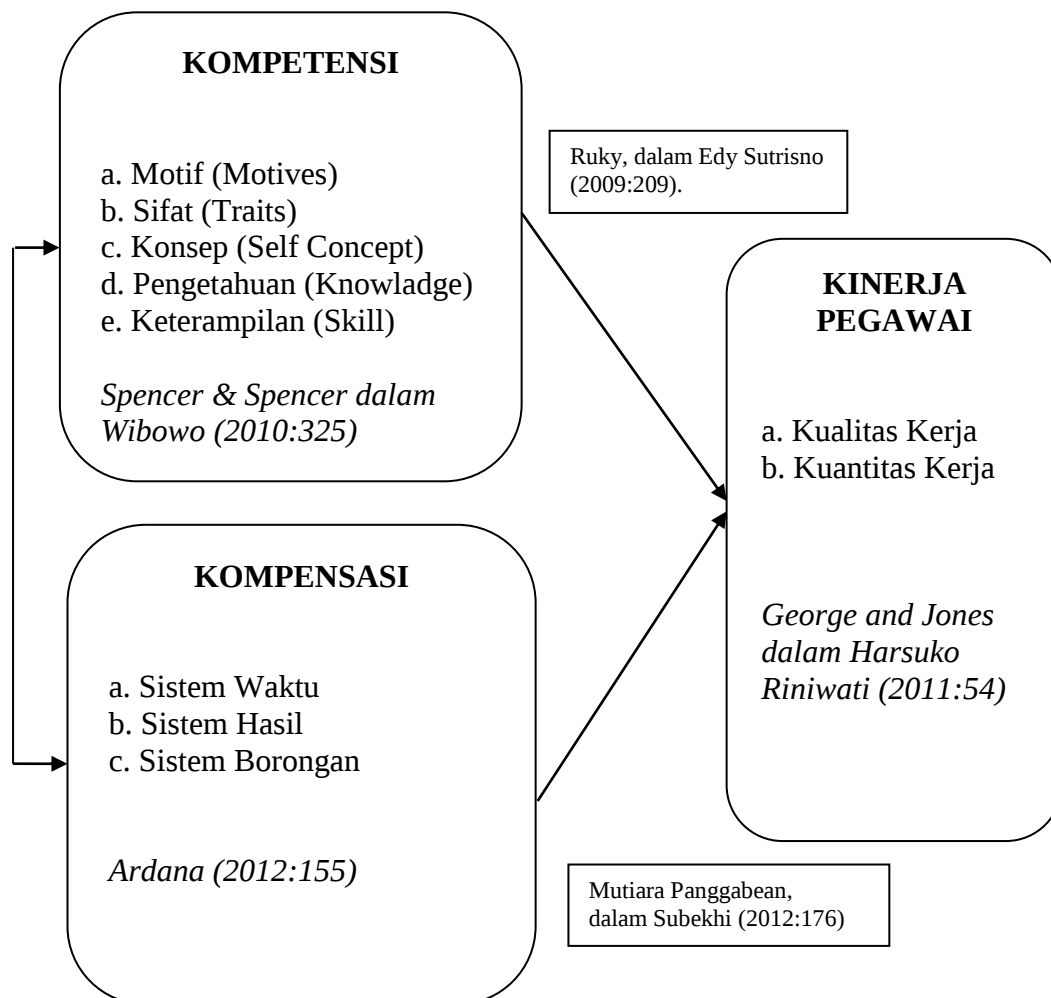
Kompetensi pada prinsipnya memotivasi bawahan berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.3.3. Pengaruh Kompensasi Dengan Kinerja

Menurut Yani (2012:139) kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotifasi karyawan agar produktifitas kerja semakin meningkat. Jadi melalui kompensasi tersebut pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya.

Menurut Mutiara Panggabean dalam Subekhi (2012:176), kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan pada organisasi.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut di atas, serta teori-teori yang dikemukakan para peneliti sebelumnya maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan berbagai hal yang telah diuraikan sebelumnya berkenaan dengan penelitian, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di KPSBU JABAR.
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di KPSBU JABAR.
3. Terdapat pengaruh kompetensi dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di KPSBU JABAR.