**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah. Peneliti akan memaparkan teori – teori yang berhubungan dengan masalah – masalah yang dihadapi, teori yang dikembangkan sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini,yaitu mengenai kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Secara etimologis kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi – fungsi manajemen itu (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian). Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan, dimanadiantara fungsi – fungsi yang satu dengan yang lainnya terdapat suatu keterikatan yang berurutan. Sedangkan secara terminologi terdapat banyak banyak definisi manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai manajemen, berikut ini akan diungkapkan beberapa penjelasan mengenai manajemen oleh para ahli :

Menurut Hasibuan (2012: 2) mengartikan bahwa :

 “ Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan."

Sementara itu menurut Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh sugiono (2014: 15), manajemen diartikan :

 “Manajemen adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh manajer. Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka dapat terselesaikan secara efisien dan efektif.”

Sedangkan pengertian manajemen menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2012: 5) menjelaskan bahwa :

 “ Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemnfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk melaksanakan fungsi – fungsi manajemen, dimana fungsi – fungsi manajemen tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan bersama, individu, dan masyarakat secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

**2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi strategis dari manajemen yang fokus pada unsur sumber daya manusia. Saat ini sumber daya manusia dianggap sebagai suatu *asset* bagi organisasi bukan lagi sebagai masin ataupun sebagai manusia dan *partnership*. Sumber daya manusia sebagai suatu *asset* memberikan pengertian bahwa manusia pun dapat berkembang lebih baik dan bukan hanya jadi mesin, manusia, bahkan *partnership* saja tetapi menjadikan salah satu *asset* terpenting bagi organisasi dengan berbagai cara agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, juga dengan sumber daya yang berkualitas tinggi dapat menciptakan nilai – nilai yangpositif bagi organisasi seperti berinovasi dalam mengerjakan tugas – tugas yang diberikan.

**2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM terdiri atas dua pengertian utama yaitu Manajemen dan Sumber Daya Manusia, dapat dirumuskan pengertian MSDM adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Mathis & Jackson (dalam Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira 2012) menyatakan

 “Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan perusahaan.”

Malayu S.P. Hasibuan (2012: 10) menyatakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu :

 “ Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Sementara itu menurut Benardi dan Russel yang dialih bahasakan dalam Achmad S. Rucky (2014: 11), manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu :

 “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terkonsentrasi pada perekrutan, seleksi, pengembangan, kompensasi, retensi, evaluasi, dan promosi personal dalam sebuah organisasi.”

 Dari ketiga pendapat para ahli tersebut maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan individu atau kelompok karyawan agar peranannya efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan karyawan, perusahaan dan masyarakat.

**2.1.2.2 Tujuan Dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis yang dialih bahasakan dalam Marihot Tua (2011 : 3), menyatakan :

“Tujuan manajemen sumberdaya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif seseorang untuk organisasi dalam etika sosial secara bertanggung jawab”

 Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi tingkat absensi, mengurangitingkat perputaran kerja atau meningkatkan loyalitas para karyawan pada organisasi.

 Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012: 21) yaitu :

 1. Fungsi – Fungsi Manajerial

Menurut Terry (2010: 9) fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan) :

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan ialah penetapan pekerjaan yang harus di laksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang di gariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan yang ada di perusahaan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif – alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang. Agar mencegah hal – hal negatif yang tidak diinginkan

b. *Organising* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian yaitu proses pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan – tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer (Terry & Ru, 2010: 82). Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber – sumber yang diperlukan, termasuk manusia yang menjadi komponen atau bagian terpenting dari SDM, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil, sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan merupakan usaha menggerakan anggota – anggota kelompok sedemikian rupa, sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan caradan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan

2. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut sebagai berikut :

a. Fungsi pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan

b. Fungsi Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan,. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Fungsi Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada kryawan sebagai imbalan jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

d. Fungsi pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

e. Fungsi Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawanagar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan, dan Kesehatan Kerja).

f. Fungsi Pemberhentian

Usaha terakhir dari dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, apabila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

g. Fungsi Kedisiplinan

Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

**2.1.3 Kompetensi**

Sumber daya manusia merupakan kekuatan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, apabila sumber daya manusia tersebut memiliki kompetensi yang handal dan relevan dengan tuntunan pekerjaan yang dikerjakan. Idealnya pengembangan kompetensi individu karyawan harus dilakukan secara seimbang antara kompetensi intelektual, sosial dan emosional menurut Spencer & Spencer dalam Wibowo (2012: 325)

**2.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/ wawasan, dan sikap yang dijadikan sutu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Berikut ini dikemukakan pengertian kompetensi menurut dari ahli diantaranya

Menurut Wibowo (2012) mengatakan :

“ landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi dan dukungan untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi menunjukan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian dalam tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.”

Menurut Mc Clelland yang dikutip dalam Veithzal Rivai (2011: 299) adalah :

 “Kompetensi *(competency)* sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik.”

Pengertian dan arti kompensasi menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Moeheriono (2011: 3) :

adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan.

 Dari berbagai pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

 Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

**2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Michael Zwell dalam Wibowo (2014: 330) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yang dapat berpengaruh dalam pekerjaannya ,dan akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai – nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang lain percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif. Maka mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, merek tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berfikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukan ciri orang yang berfikir kedepan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara didepan umum dan menulis. Individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Keterampilan sangat dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan yang akan dikerjakan agar lebih baik lagi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual. Sehungga dapat memudahkan mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan baik dan benar

c. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kentaannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyeslesaikan konflik, menunjukan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

d. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawaan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelesaikan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan insentif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

e. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan omunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

f. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis, faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam berorganisasi.

g. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

1. Praktik rekriutment dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi
2. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi
3. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain
4. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai – nilai berhubungan dengan kompetensi
5. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan
6. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan komunikasi pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tetang pembangunan berkelanjutan
7. Proses organisasional yang mengembangkan pimpinan secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

**2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer dalam Wibowo (2013: 325), beberapa karakteristik kompetensi terdiri dari :

1. Watak *(traits)*, yaitu 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 *(hardliness)*.
2. 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, misalnya kemampuan menciptakan hubungan yang baik dengan rekan kerja
3. Bawaan/konsep diri *(slf concept)*, yaitu sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang, diantaranya pengendalian emosi, kemampuan mengatasi masalah
4. Pengetahuan *(knowledge)*, yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu pada era tertentu, misalnya pengetahuan akan informasi terkini, pengetahuan yang luas, kemampuan mengerjakan pekerjaan dengan benar
5. Keterampilan atau keahlian *(skill)*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh atasan dan mengerjakannya dengan baik dan benar, baik secara fisik maupun mental, misalnya keterampilan dan keberhasilan

**2.1.4 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi di dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terikat, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi.

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, maka dengan kompensasi ini dapat membantu perusahaan untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi bagi karyawan. Sebaliknya jika tanpa kompensasi yang cukup, maka karyawan akan sangat mungkin untuk mereka dapat meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali sangatlah tidak mudah.

**2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi adalah sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012: 118) menyatakan bahwa :

“Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung dan tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Garry Dessler alih bahasa Benyamin Molan (2010: 46) menyatakan bahwa :”

Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan itu”.

Sementara itu menurut Marihot Tua Effendi dalam Sunyoto (2012) mendefinisikan kompensasi adalah :

“Keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain – lain”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan interaksi antara karyawan dengan organisasi, yang berupa timbal balik dari jasa atau tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan dan penghargaan dari organisasi dalam bentuk upah atau fasilitas lainnya serta kemampuan yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi.

**2.1.4.2 Tujuan Kompensasi**

Secara umum tujuan kompensasi ialah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal, Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan – pekerjaan akan di kompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar 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 pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsisten. 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 (2012: 121) adalah sebagai berikut :

1. Ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama 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 sosial dan egositiknya 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 para 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 lebih kecil
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan kayawan 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.

**2.1.4.3 Sistem dan Kebijaksanaan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2012: 122) sistem kebijakanaan kompensasi terdiri atas :

1. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun tetap mendapatkan kompensasi yang tetap dibayar sesuai perjanjian dan samakan dengan pekerja yang lebih rajin, seharusnya hal tersebut tidak bisa disamakan, karena tingkat kerajinan mereka yang berbeda.

b) Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter, dan kilogram. Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh – sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi

c) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasanya atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borong cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2. Kebijaksanaan Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunan, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mecapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman pada keadilan dan undang – undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi danmemberikan kepuasan kerja kepada semua pihak

3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jagan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar. Pengusaha harus bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijaksanaan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari padamenunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

**2.1.4.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2012: 84) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Pemerintah, peraturan pemerintah yang berhubungaan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai
2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai, kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan
3. Standar dan biaya hidup pegawai, kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasaaman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaannya. Banyak penelitian yang menunjukan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan
4. Ukuran perbandingan upah, kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukurab besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan
5. Permintaan dan persediaan, dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar, artinya kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai
6. Kemampuan membayar, dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan

**2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Flippo yang dikutip Handoko (2012: 56), kompensasi dibagi menjadi :

1. Kompensasi langsung *(Direct compensation)*

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

Indikator dari kompensasi langsung terdiri dari :

1. Kesesuaian gaji dengan jabatan
2. Kesesuaian gaji dengan standar
3. Azas keadilan
4. Azas kesesuaian
5. Azas prestasi
6. Kesesuaian bonus yang diterima

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.

Indikator dari kompensasi tidak langsung terdiri dari :

1. Pembayaran untuk cuti
2. Pembayaran asuransi
3. Pelayanan rekreasi
4. Pelayanan terhadap fasilitas perusahaaan

**2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan mengacu pada tingkat satu pemenuhan kebutuhan, keinginan dan hasrat. Kepuasan pada dasarnya tergantung pada apa yang seseorang ingin dapatkan dalam hidupnya. Kepuasan kerja adalah ukuran dari seberapa bahagia seorang pegawai dengan pekerjaan dan jabatan yang dimilikinya. Berikut merupakan beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja menurut para ahli diantaranya :

Pengertian Kepuasan Kerja menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2012: 290) :

“ Salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja seperti malas, rajin, produktif dan lain – lain, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.”

Menurut Hasibuan (2012: 25), mendefinisikan bahwa :

“Kepuasan kerja merupakan sikap individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan masing – masing individu. Semakin banyak aspek – aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaiknya”.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2012: 501) kepuasan kerja adalah :

 “ Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau instansi, apakah senang atau tidak senang, hal ini merupakan hasil interaksi pegawai dengan lingkungan kerjanya serta penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja, tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku pada dirinya.

**2.1.5.1 Teori Kepuasan Kerja**

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori kepuasan kerja, yang dikutip dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2012: 120)

a. Teori Keseimbangan *(Equity Theory)*, teori ini dikembangkan oleh adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison, person* dan *equity in equity*. Waxley dan Yuki mengemukakan bahwa *input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh yang dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi dan mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan *input – outcome* dirinya dengan *input – outcome* karyawan lain. Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang *(equity)* maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi bila terjadi tidak seimbang *(inequity)* dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensasion inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensasion inequity* (ketidakseimbangan yang mengungkapkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *(comparison person*).

b. Teori Perbedaan *(discrepancy theory)*, teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Teori ini mengemukakan bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan aryawan tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan, menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok, menurut teori ini kepuasan kerja bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya, tolak ukur tersebut menjadi penilaian tersendiri bagi para karyawan untuk melihat apakah hasilpekerjaannya sesuai atau tiak. Jadi karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

**2.1.5.2 Dampak Kepuasan Kerja**

Dampak perilaku pegawai dari kepuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Menurut Donni Juni Priansa (2014: 294) ada beberapa dampak dari kepuasan kerja diantaranya :

1. Kinerja

1. *Organizational Citizenship Behavior*
2. Perilaku Menghindar
3. *Burnout* (kelelahan fisik)
4. Kesehatan Mental dan Fisik
5. Perilaku Kontraduktif
6. Kepuasan Hidup.

**2.1.5.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Baron & Byrne dalam A. Mangkunegara (2011: 120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, sikap kerja, perilaku
2. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

**2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthas dalam Marihot Tua Effendi (2012: 290) memaparkan terdapat beberapa dimensi dan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja dan akan dijelaskan sebagai berikut :

Faktor Intrinsik :

1. Kepuasan terhadap gaji
2. Kepuasan terhadap keamanan kerja
3. Kepuasan terhadap kondisi kerja
4. Kepuasan terhadap status
5. Kepuasan terhadap kebijakan organisasi
6. Kepuasan terhadap interaksi antar karyawan

Faktor Ekstrinsik :

1. Kepuasan terhadap pengakuan
2. Kepuasan terhadap tanggung jawab
3. Kepuasan terhadap prestasi
4. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
5. Kepuasan terhadap kemungkinan untuk berkembang
6. Kepuasan terhadap kemajuan

**2.1.6 Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk segala sesuatu terjadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/ instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kerja yang merosot.

**2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Pengertian Kinerja Karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012: 167)

“Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya”

Menurut Veitzhal Rivai (2013: 125) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah :

“ Suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidak hadiran .“

Sedangkan menurut Sedramayanti (2012: 261), penilaian kerja adalah :

“ Sistem formal untuk mengkaji atau memeriksa atau mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang “

**2.1.6.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Faktor perbedaan tersebut yang menjadi pembanding dan mempengaruhi kinerja antara masing – masing karyawan yang bekerja. Walaupun karyawan – karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al. Dalam Srimulyo (2010: 434) ada beberapa perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu teridi dari :

1. Kemampuan
2. Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, penggajian
3. Demografi : umur, jenis kelamin
4. Variabel organisasional
5. keterampilan mental dan fisik

**2.1.6.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja**

Menurut Wilson Bangun (2012: 232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah :

1. Evaluasi antara 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
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, penilaian kinerja dalam organisasi 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, agar dapat menghasilakn karyawan yang memiliki kinerja yang baik bagi perusahaan.
3. Pemeliharaan sistem, berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu subsistem yang lainnya. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik., agar tidak mengganggu atau menghambat subsistem yang lainnya dan bisa bekerja secara maksimal.
4. Dokumentasi penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini barkaitan keputusan – keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validasi.

**2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis (2011: 113) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator – indikator sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensi** | **Indikatot** |
| **Hard Skill** | * Kualitas
* Kuantitas
 |
| **Soft Skill** | * Ketepatan waktu
* Kehadiran
* Kemampuan bekerja sama
 |

*Sumber : Robert L Mathis (2011: 377)*

Menurut Garry Dessler dikutip oleh Arif Ramadhani (2011) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator – indikator sebagai berikut :

1. Pemahaman pekerjaan/ kompetensi yaitu menunjukan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi efektivitas kerja. Memahami karapan pekerja dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya. Menunjukan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerja. Bertindak sebagai narasumber pada orang – orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan
2. Kualitas/ kuantitas kerja yaitu menyelesaikan tugas – tugas secara teliti, akurat dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Menunjukan perhatian pada tujuan – tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif menggunakan jam kerja secara produktif
3. Perencanaan/ organisasi yaitu menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi atau pusat manajemen, mengidentifikasikan sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran mencapai pedoman bila tujuan atau prioritas tidak jelas
4. Inisiatif/ komitmen yaitu menunjukan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban, menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi, bekerja dengan pengawasan yang minimal. Sesuai dengan jadwal kerja/ harapan kehadiran untuk posisi tersebut
5. Penyelesaian masalah/ kreatifitas yaitu mengidentifikasi dan menganalisis masalah, memformulasikan alternatif solusi. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai, menindaklanjuti untuk memastikan masalah yang telah di selesaikan
6. Kerja tim dan kerja sama yaitu menjaga keharmonisan dan efektifitas hubungan kerja dengan rekan kerja dan konsituen. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain yaitu berhubungan secara efektif dan positif dengan rekan kerja dan konsisten. Menunjukan rasa menghargai pada setiap individu
8. Komunikasi ( lisan dan tulisan ) yaitu menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan. Mendengarkan dengan hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pengertian.

Dalam penilaian kinerja karyawan terdapat beberapa perbedaan kinerja karyawan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya, aspek yang dinilai, perbedaan tersebut yang menjadi pembanding antara tiap karyawan karena pada dasarnya mereka memiliki kinerja yang berbeda – beda dan tidak bisa di sama ratakan.

 diantaranya aspek – aspek yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011) antara lain:

1. Kualitas Kerja
2. Keterampilan
3. Kemampuan
4. Keberhasilan
5. Kuantitas Kerja
6. Kecepatan
7. Kepuasan

3. Tanggung Jawab

1. Hasil Kerja
2. Sasaran Kerja
3. Prasarana Kerja
4. Pengambilan Keputusan

4. Kerja Sama

1. Jalinan Kerja Sama
2. Kekompakan

5. Inisiatif

1. Kemamanan

**2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penyusuna penelitaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti. Sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis. Kajian yang digunakan yaitu mengetahui budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, berikut ini adalah tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

**Tabel 2.2**

**Penelitian terdahulu mengenai Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 1. | Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan divisi Mikro Bank Bukopin Kantor Wilayah Bandung.**Siska Fitriani (2013)** | Terdapat pengaruh positif dari pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan | Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi dan memiliki kesamaan dalam meneliti kepuasan kerja karyawan | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. |
| 2. | Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV Buana Mas Jaya Surabaya **Siti Untari (2015)** | Terdapat pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja karyawan | Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi dan memiliki kesamaan dalam meneliti kepuasan kerja karyawan | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. |
| 3. | Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali**I Wayan Mudiharta Utama (2012)** | Terdapat pengaruh positif dari, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai | Memiliki kesamaan dalam meneliti kompensasi, juga memiliki kesamaan dalam meneliti kepuasan kerja serta pada kinerja karyawan | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. |
| 4. | Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kopanitia**Edrick leonardo (2015)** | Terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan | Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi dan memiliki kesamaan dalam meneliti kepuasan kerja karyawan | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. |
| 5. | Pengaruh pelatihan, kompetensi, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan di BPR Nusamba Walingi**Mamik Eko Supatmi (2013)** | Terdapat pengaruh signifikan dari pengaruh kompetensi, kompensasi, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan | Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi, kompensasi, juga memiliki kesamaan dalam meneliti kepuasan kerja karyawan serta implikasinya pada kinerja karyawan | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. |
| 6. | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik dengan *In – Role Ferformance* dan *Innovative Performance* sebagai Variabel Mediasi**Putu Yudha (2013)** | Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan | Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi dan memiliki kesamaan dalam meneliti kepuasan kerja karyawan | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. |
| 7. | Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai moderating variabel di Kantor Kecamatan Ermoko, Wonogiri**Suprapto (2014)** | Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai moderating variabel di kantor kecamatan ermoko Wonoogiri | Memiliki kesamaan dalam meneliti tentang kompetensi kerja dan memiliki kesamaan dalam meneliti kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. |
| 8. | Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak**Mariana Adharianti (2012)** | Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Perencanaan Pembangunan daerah Kabupaten Pontianak | Memiliki kesamaan dalam meneliti kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan |
| 9. | Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan**Didik Hadiyanto (2012)** | Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai  | Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan | Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis. |

Berdasarkan tabel penelitian posisi penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang penilaian beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Salah satu faktor penting dalam menciptakan instansi yang unggul yaitu sumber daya manusia yang potensial dan dan produktif. Instansi yang memiliki SDM yang handal akan dapat menciptakan kompetensi dan motivasi yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai itu sendiri yang juga akan berdampak pada meningkatnya kinerja.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja setiap pegawai, perilaku nyata yang dapat diperlihatkan oleh pegawai adalah dengan terciptanya prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang sesuai dengan tugas atau peran didalam instansi atau organisasi.

Kompetensi dan Kompensasi yang tinggi akan menghasilkan Kepuasan kerja dan kinerja yang optimal apabila pegawai diberi kebebasan, keleluasaan dan kemandirian dalam bekerja.

Berdasarknan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta implikasinya pada kinerja karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel

Demikian kesimpulan dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan dengan paradigma penelitian sebagai berikut :

**2.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi adalah selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga pegawai dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan dengan ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melaluiproses pembelajaran di dalam organisasi.

Spencer dalam Moeheriono (2014: 5) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan efektif, atau berkinerja prima atau superior.

Dari penjelasan tersebut kompetensi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Siska Fitriani (2013) dengan Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Divisi Mikro Bank Bukopin Kantor Wilayah Bandung, dalam penelitian ia mengatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Siti Untari (2015) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV Buana Mas Jaya Surabaya. Dalam penelitiannya ia mengatakan Terdapat pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja karyawan, karena kompetensi yang mumpuni yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan tersebut.

**2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi kerja merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Kompensasi juga mengandung tujuan yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Hasil penelitian I Wayan Mudiharta Utama (2012) dengan judul Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, terbukti bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kemudian ada penelitian yang dilakukan olehEdrick leonardo (2015) dengan judul Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kopanitia, dengan hasil penelitian Terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

**2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja yang dicapai oleh seorang pegawai tergantung berbagai aspek yang terikat didalamnya baik individu itu sendiri maupun dukungan dari instansi tempatnya bekerja.

Kepuasan kerja merupakan aspek penting pada diri seseorang didalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi sikap kerja pegawai dalam bekerja seperti malas, rajin, produktif dan lain – lain yang akan berpengaruh secara langsung dalam pencapaian kinerja. Dari hasil penelitian Mariana Adharianti (2012), terbukti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kemudian menurut Putu Yudha (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik dengan *In – Role Ferformance* dan *Innovative Performance* sebagai Variabel Mediasi dan hasil daripenelitiannya menyebutkan bahwa Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.

**2.2.4 Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan merupakan tiga aspek penting yang yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Da[at dilihat jelas bahwa tiga aspek tersebut adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Yang merupakan dorongan bagi pegawai agar dengan cepat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri.

 Dari penejelasan tersebut kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan , hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan ssoleh Mamik Eko Supatmi (2013) dengan judul Pengaruh pelatihan, kompetensi, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan di BPR Nusamba Walingi, ia mengatakan bahwa Terdapat pengaruh signifikan dari pengaruh kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan .

 Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Didik Hadiyanto (2012), dengan judul Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Balik papan, dan hasil penelitian menyebutkan Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta impilkasinya pada kinerja karyawan yang dinyatakan dalam gambar 2.3 :

 **Mamik Eko Supatmi (2013),**

**Kompetensi**

1. Motif
2. Karakter
3. Konsep diri
4. Pengetahuan
5. Keterampilan

**Spencer dalam Wibowo (2012: 325)**

 **Didik Hadiyanto (2012)**

 **Siska Fitriani (2013)**

 **Siti Untari (2015)**

**Kompensasi**

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsun

**Flippo yang dikutip Handoko (2012: 56) Utama (2012)**

 **I Wayan Mudiharta**

**Kinerja Karyawan**

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Kerja Sama
5. Inisiatif

**Mangkunegara (2012)**

 **Utama (2012)**

 **Edrick leonardo (2015)**

**Kepuasan Kerja**

1. Faktor Intrinsik
2. Faktor Ekstrinsik

**Luthans dalam Effendi (2012: 290)**

 **Mariana Adharianti (2012)**

 **Putu Yudha (2013)**

**Gambar 2.3**

**Paradigma Penelitian**

**2.4 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban – jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dalam sugiyono (2013: 93). Berdasarkan permasalahan yang ada dan tujuan penelitian yang dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

Berdasarkan kerangka pemirkiran diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Secara Simultan

Adanya pengaruh antara Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Secara Parsial

1. Terdapat pengaruh antaraKompetensi terhadap Kinerja Karyawan
2. Terdapat pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan
3. Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan