

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, kompensasi dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan tersebut. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuan yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan sebagai seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seorang manajer dalam mencapai tujuan di mana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer itu sendiri.

Menurut George R. Terry dalam Afifudin (2013:5) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sedangkan menurut Appley dan Oey Liang Lee (2013:16) manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mengawasi, mengkoordinasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan.

### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Menurut Robbins (2010), Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran organisasi.

Fungsi manajemen dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Henry mengemukakan fungsi manajemen terdiri atas *planning, organizing, commanding, coordinating,* dan *controlling*. Pendapat lain dari Terry dalam bukunya menyebutkan bahwa fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Planning yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-

matang apa saja yang akan menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

*Organizing* yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

*Actuating* yaitu menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* yaitu mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum, serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

#### **2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi suatu kerja yang efektif, untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2009:6) didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading dan controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi oprasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi romosi, demosi dan transfer ataupun mutasi, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, serta pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif bagi SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Selain itu terdapat pengertian lain, menurut Bohlarander dan Snell(2010:4) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan berkerja.

Marwansyah (2010:3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia.

Dari definisi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen dalam suatu organisasi yang menekankan pada unsur sumber daya manusia yang sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja

yang tepat sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya, sehingga mampu bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan perusahaan dan organisasi.

### **2.1.1.3 Aktifitas-Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mathis dan Jackson (dalam rika), manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut ketujuh aktifitas sumber daya manusia, yaitu:

#### **1. Perencanaan dan Analisis SDM**

Melalui perencanaan SDM, manajer dapat mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal ini sangat penting untuk memiliki sitem informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat waktunya untuk perencanaan SDM.

#### **2. Peluang Pekerjaan yang Sama**

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kerja (Equal Employment Opportunity) mempengaruhi semua aktifitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM

#### **3. Pengembangan SDM**

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah maka diperlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan tekhnologi.

#### 4. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan kepada pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka.

#### 5. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

#### 6. Hubungan Manajer dengan Karyawan dan Buruh

Hubungan antara para manajer dan karyawan harus ditangani secara efektif, apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan meng-*update* kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan semua karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.



Gambar 2.1  
Aktifitas SDM

Sumber: Mathis dan Jackson (2013)

#### 2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013:22) Fungsi-fungsi manajemen dibedakan atas fungsi manajerial dan fungsi operasional.

##### 1. Fungsi Manajerial

###### a. Perencanaan

Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membentuk terwujudnya tujuan. Perencanaan untuk menetapkan program kepegawaian.

###### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya, dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

###### c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau berkerja sama dan berkerja efektif secara efisien dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinanya , memerintah agar mau mengerjakan tugasnya dengan baik.

###### d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan mau

berkerja sesuai rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan

Pengadaan (*procument*) adalah proses penarikan seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristik, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), materi dalam bentuk uang maupun dalam bentuk barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka berkerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiunan, dan sebab-sebab lainnya.

## **2.1.2 Kompensasi**

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya dan upaya meningkatkan kinerja. Kompensasi bisa berupa finansial maupun non finansial dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia berkerja. Sesungguhnya setiap karyawan berupaya untuk berkerja dengan baik dan sungguh-sungguh apabila pemberian kompensasi secara finansial sepadan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawanya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang penting di dalam memperlancar jalannya organisasi atau perusahaan. Adapun pengertian kompensasi menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

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 Ardana (2012:153) Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

Menurut Sastrohardiwiryo dalam bukunya Yuniarsh(2011:125) kompensasi adalah imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Peneliti mengambil kesimpulan dari definisi-definisi di atas bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumber daya (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 diterima karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kepegawaian yang dikemas dalam suatu sistem balas jasa.

#### **2.1.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Hasibuan (2013:121) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

##### **a. Ikatan Kerja Sama**

Kompensasi adalah salah satu syarat terjalinya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang mempunyai kompetensi untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

e. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal dan, konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* rendah.

f. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta menaati peraturan waktu yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti balas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 2.1.2.3 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2013:84) ada dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

#### a. Upah dan Gaji (Kompensasi dalam bentuk langsung)

Upah adalah pembayaran berupa uang yang diberikan kepada karyawan, uang yang biasanya dibayarkan kepada karyawan secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Dibawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu:

##### 1. Tingkat Bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa karyawannya.

##### 2. Stuktur Bayaran

Stuktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klarifikasi jabatan di perusahaan.

##### 3. Menentukan Bayaran Secara Individu

Penentuan pembayaran secara individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

##### 4. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu yang didasarkan pada waktu (per jam, perminggu, perbulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

## 5. Kontrol pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standard kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua mengukur hasil yang bertentangan dengan standard yang tetap. Ketiga mengubah standard pembayaran upah.

### b. Keuntungan dan Pelayanan

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang secara tepat dan cepat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Program *benefit* (keuntungan) bertujuan untuk memperkecil *turnover*, peningkatan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, kekuatan kerja, dan reaksi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu karyawan, kafetaria karyawan, surat kabar perusahaan, *discount* (potongan harga), produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

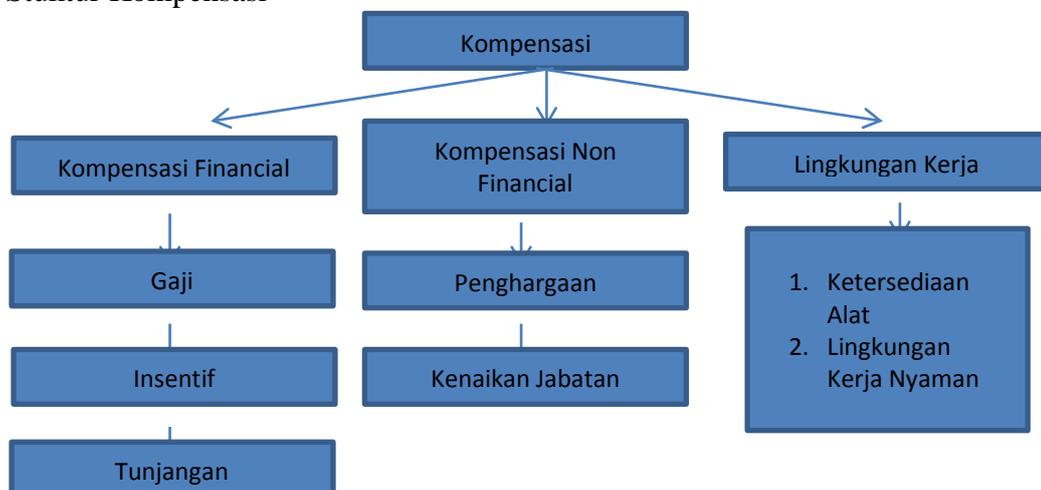
#### 2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Terdapat dua dimensi dalam beberapa indikator dari kompensasi. William B. Werther dan Keith Davis dalam Sofyandi (2013:159) menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator dari kompensasi yaitu:

- a. Kompensasi langsung terdiri dari indikator:
  - a. Gaji
  - b. Insentif
  - c. Bonus
- b. Kompensasi tidak langsung terdiri dari indikator:
  - a. Tunjangan hari raya
  - b. Tunjangan Kesehatan
  - c. Fasilitas

Peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi sangat penting dan bermanfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan akan menjadi motivasi dalam berkerja dan bagi perusahaan pemberian kompensasi akan meningkatkan produktifitas kerja kerja sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

#### Struktur Kompensasi



## **2.13 Kompetensi**

Dengan adanya kompetensi, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi manusia. Bounds dan Pace dalam Sutrisno (2012:210) mengemukakan bahwa sumber daya manusia yang dihargai akan berkerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terba bagi organisasi. Adanya kompetensi juga memudahkan perusahaan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan karyawan. Dari kompetensi yang tampak inilah perusahaan jadi akan lebih mengetahui bagaimana seseorang bertanggung jawab, menyelesaikan masalah, menyesuaikan prilakunya dengan prioritas dan tujuan perusahaan, mengendalikan diri saat menghadapi tekanan atau masalah. Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Jadi dengan adanya kompetensi akan menjadi ukuran untuk kemampuan karyawan.

### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut Ruky dalam Sutrisno (2012:209) berpendapat bahwa kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.

Menurut Mangkunegara (2012:4) kompetensi adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja.

Menurut Lyle Spencer dan Signe Spencer dalam Moeherino (2010:3) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan sebagai acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat berkerja atau pada situasi tertentu.

Kemudian Wibowo (2013:86) mengatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut.

Dari pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Dimana kompetensi dijadikan tolak ukur untuk karyawan dalam menempati suatu jabatan tertentu.

### **2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi**

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2013:13) beberapa karakteristik kompetensi terdiri dari:

a. Watak (*traits*)

Yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap prilaku atau bagaimana orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.

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 area tertentu.

e. Keterampilan atau keahlian (*skill*)

Yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Spencer dalam Moehariono (2013:15) mengemukakan bahwa konsep dari (*self-concept*), watak (*trait*), dan motif (*motive*) cenderung tidak tampak atau tersembunyi. Kompetensi ini dapat menyesuaikan atau diaplikasikan di 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.

### 2.1.3.3 Katagori Kompetensi

Michael Zwell dalam Wibowo (2013:93) memberikan lima katagori kompetensi yang terdiri dari:

1. *Task achievement*

Merupakan katagori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik.

Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditujukan oleh:

orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, insentif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

## 2. *Relationship*

Merupakan katagori kompetensi yang berhubungan dengan kebutuhannya. Kompetensi berhubungan dengan relationship meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi, dan sensitivitas lintas budaya.

## 3. *Personal Atribute*

Merupakan instrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang.

*Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas, kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berfikir analistis, dan berfikir konsepsual.

## 4. *Manajerial*

Merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi *Manajerial* berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

## 5. *Leadership*

Merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi dan misi, serta tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi: kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen

perubahan, membangun komitmen, organisasional, membangun focus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

#### **2.1.3.4 Jenis-Jenis Kompetensi**

Charles (2008:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni:

1. Kompetensi pribadi yaitu kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (personal competency)
2. Kompetensi profesional yaitu kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu.
3. Kompetensi sosial yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan menurut Kunandar (2013:41) kompetensi dibagi kedalam 5 (lima) bagian yaitu:

1. Kompetensi intelektual yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
3. Kompetensi pribadi yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual yaitu pemahaman, penghayatan, serta pengalaman kaidah-kaidah keagamaan.

### 2.1.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2013:56-58) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu:

1. Keyakinan dan nilai nilai

Keyakinan orang tentang dirinya dan maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, maka mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berfikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri yang berfikir kedepan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan pada kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

#### 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam karakter kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah, akan tetapi kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. 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 penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan berkerja dalam tim, memberikan pengaruh dan dapat membangun hubungan yang baik.

#### 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, maka akan sering ditemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, adanya rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

#### 7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kongnitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan untuk mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukan dalam organisasi dan tingkat keahliannya.
- b. Sistem penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memperdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e. Kebiasaan dan memberi prosedur informasi kepada pekerja berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan.

#### **2.1.3.6 Tujuan Kompetensi**

Menurut Hutapea (2013:16-19) penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut:

### 1. Pembentukan Pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi perilaku digambarkan untuk menggunakan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

### 2. Evaluasi Pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi tersebar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

### 3. Rekrutmen dan Seleksi

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan/kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut.

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui kompetensi-kompetensi yang dimiliki calon karyawan, pewawancara harus menggunakan metode wawancara yang dapat dipelajari terlebih dahulu melalui pelatihan.

#### 4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang berkerja dalam organisasi. Semua harus didasari oleh visi dan misi organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif dan kreatif apabila seseorang yang berkerja dalam organisasi.

#### 5. Membentuk dan memperkuat Nilai dan Budaya Perusahaan

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan kearah budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

#### 6. Peran Kompetensi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah ilmu pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

#### 7. Manajemen Karir dan Penilaian Potensi Karyawan

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka perkerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi individu akan mendukung

pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

#### **2.1.3.7 Manfaat Kompetensi**

Menurut Ruky dalam Sutrisno (2012:208) mengemukakan bahwa konsep kompetensi sumber daya manusia dalam 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 perilaku apasaja yang berpengaruh besar terhadap prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.
2. Alat dan seleksi karyawan, dipergunakan kompetensi standar sebagai alat. Seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, 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 produktifitas, tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam

keterampilannya, sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunisasi, model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunisasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunisasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan 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 terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkombinasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

#### **2.1.4 Kinerja**

Kinerja merupakan hasil dari kerja karyawan yang dilakukan dengan batas waktu tertentu,. Kinerja inilah yang akan memberikan suatu hasil bagi perusahaan. Kinerja karyawan merupakan aspek penting bagi suatu perusahaan, karena akan menjadi penentu maju atau mundurnya suatu perusahaan. Kinerja karyawan ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut karyawan, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Kinerja dapat diukur melalui indikator-indikatornya

seperti pengetahuan, prakarsa dan dedikasi kerja, keterampilan, hubungan antar manusia dan kejujuran.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Berikut ini adalah beberapa pendapat para ahli mengenai kinerja:

Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja karyawan tersebut harus dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”.

Menurut Stephen Robin dalam Mangkunegara (2011:67) mengungkapkan: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Wibowo (2013:7) mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang kan dicapai dari pekerjaan tersebut”.

Dari pendapat diatas, dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standard dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Mangkunegara (2012:67) menyatakan:

“Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivaton*). Sedangkan menurut Davis (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ* 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari., maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan da situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target

kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Oleh karena itu motivasi dari diri karyawan akan timbul apabila perusahaan memperhatikan karyawannya, maka karyawan akan memberikan kinerja yang tinggi.

Menurut Winardi (2015) motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

a. Faktor Internal

Yaitu faktor yang berasal dari diri individu, terdiri atas:

1. Persepsi individu mengenai diri sendiri, seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu, banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong perilaku seseorang untuk bertindak.
2. Harga diri dan prestasi, faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat, serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.
3. Harapan, adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.
4. Kebutuhan, manusia dimotivasi oleh kebutuhan yang menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu

meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari dan menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.

5. Kepuasan kerja, lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai *goal* atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

b. Faktor Eksternal

Yaitu faktor yang berasal dari luar individu, terdiri atas:

1. Jenis dan sifat pekerjaan, dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki objek pekerjaan tersebut.
2. Kelompok di mana individu bergabung, kelompok kerja atau organisasi tempat di mana individu itu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu, peran kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, dan kebijakan, serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.

3. Situasi lingkungan pada umumnya, setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mempunyai dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.
4. Sistem imbalan yang diterima, imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari suatu objek ke objek lain yang mempunyai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan, perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

Dalam suatu perusahaan, motivasi mempunyai peranan penting, karena menyangkut unsur langsung manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu mengembangkan dan memajukan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok yaitu orang yang memimpin (manajemen) dan orang yang dipimpin (pegawai atau pekerja).

Masalah motivasi dalam organisasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk menciptakan, mengatur, dan melaksanakannya oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi bahwa motivasi adalah rangsangan bagi motif perbuatan individu, maka manajemen harus mampu menumbuhkan motif individu-individu sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak perusahaan.

Motivasi dalam perusahaan dengan perannya ada dua jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi positif

Yaitu motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau mengembirakan bagi pegawai atau pekerja, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan dan sebagainya.

2. Motivasi negatif

Yaitu motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi, dan sejenisnya.

Seorang manajer haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut.

Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dalam suatu organisasi dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda satu dengan yang lainnya. Suatu dorongan mungkin efektif bagi individu, tetapi mungkin tidak efektif bagi individu lain. Sedangkan ditinjau dari segi perwujudannya motivasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu:

1. Materiil, misalnya uang kertas, kertas berharga, barang atau benda apa saja yang dapat menjadi daya tarik. Barang-barang yang bersifat fisik materiil seperti dalam bidang pembinaan kepegawaian disebut insentif (perangsang). Diantara jenis-jenis perangsang tersebut uang menduduki tempat penting, karena menjadi insentif populer dalam bentuk misalnya gaji, upah, premi, bonus, jasa produksi, tunjangan, dan sederetan nama lain yang wujudnya adalah uang.

## 2. Non-materiil

Seringkali motivasi non-materiil mempunyai daya tarik lebih besar dari pada jenis motivasi materiil atau fisik, bagi orang-orang tertentu. Motivasi demikian misalnya, motivasi atas landasan agama atau keyakinan, sehingga tanpa berfikir keduniaan (pujian, balas jasa, pemberian uang atau barang) orang berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dengan ikhlas semata-mata karena dorongan agama atau keyakinannya.

### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Stephen Robinson dalam Mangkunegara (2011:67), terdapat lima dimensi dan beberapa indikator dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Kerapihan
  - b. Kemampuan
  - c. Keberhasilan
2. Kuantitas kerja terdiri dari satu indikator yaitu
  - Kecepatan
3. Tanggung jawab yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Kepuasan
  - b. Hasil Kerja
  - c. Sarana dan prasarana
4. Kerja sama terdiri dari indikator yaitu:
  - a. Jalinan kerja
  - b. Kekompakan

5. Inisiatif yang terdiri dari indikator:

- Kemampuan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kompensasi, kompetensi, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaann dan perbedaannya sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Tedahulu**

| No | Peneliti                | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   | Persamaan   | Perbedaan   |
|----|-------------------------|---|--|---|---|
| 1. | Anggraini (2017)        | Pengaruh Kompetensi dn Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan CV. CV. Mekarjaya di Kabupaten Bogor   | Terdapat pengaruh positif dari kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja | Variabel Bebas: Kompensasi Dan Kompetensi                           | Variabel terikat : Kepuasan kerja<br><br>Tempat atau objek penelitian |
| 2. | Marliana Winanti (2008) | Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survai Pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat) | Terdapat Pengaruh Positif Dari Kompetensi Terhadap Kinerja                       | Variabel bebas: Kompetensi<br><br>Vaiabel terikat: Kinerja Karyawan | Tempat Objek penelitian   |
| 3. | Tri Umasari Lubis       | Pengaruh Kompetensi Sumber Daya   | Terdapat Pengaruh Positif Dari   | Variabel bebas: Kompetensi  | Variabel bebas: Kedisiplinan  |

| No | Peneliti                            | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  | Persamaan   | Perbedaan  |
|----|-------------------------------------|--|---|---|--|
|    | (2011)                              | Manusia Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Sumatera Utara                                    | Kompetensi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja  | Variabel Terikat: Kinerja Karyawan  | Tempat atau objek penelitian   |
| 4. | I Kadek Edy Sanjaya (2013)          | Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pande Agung Segara Dewata  | Terdapat Pengaruh Positif Dari Kompetensi, Kompensasi Dan Lingkungan Terhadap Kinerja | Variabel Terikat: Kompetensi Dan Kompensasi<br><br>Variabel Bebas: Kinerja Karyawan | Variabel Terikat: Lingkungan Kerja<br><br>Tempat atau Objek Penelitian |
| 5. | Agiel Puji Damayanti (2013)         | Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Surakarta | Terdapat Pengaruh Positif Dari Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja         | Variabel Terikat: Kompensasi<br><br>Variabel Bebas: Kinerja Karyawan                | Variabel Terikat: Motivasi Kerja<br><br>Tempat atau Objek Penelitian   |
| 6. | I. Ipe Sukmiadi (2017)              | Pengaruh Kompensasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Neureus Putra Kabupaten Subang Jawa Barat         | Terdapat Pengaruh Positif Dari Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja             | Variabel Terikat: Kompensasi Kompetensi<br><br>Variabel Bebas: Kinerja Karyawan     | Tempat atau Objek Penelitian   |
| 7. | Dr. Didik Hadiyanto, SE, Msi (2009) | Pengaruh Kopetensi, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada                                   | Terdapat Pengaruh Positif Dari Kompensasi, Kompetensi Dan                             | Variabel Terikat: Kompensasi Kompetensi<br><br>Variabel                             | Variabel Terikat: Kepuasan Kerja<br><br>Tempat atau                    |
|    |                                     | PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan   | Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja   | Bebas: Kinerja Karyawan   | Objek Penelitian   |

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Pemberian kompensasi sangat penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan dan upaya meningkatkan kinerja. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya bersifat finansial dan non finansial. Pemberian kompensasi diberikan pada periode yang telah ditentukan oleh perusahaan atau sifatnya tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh sumber daya yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi yang bagus, dan memperkerjakan karyawan yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan, dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan. Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam perusahaan. yaitu untuk memperlancar jalannya roda organisasi atau perusahaan. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati karyawan beserta keluarganya.

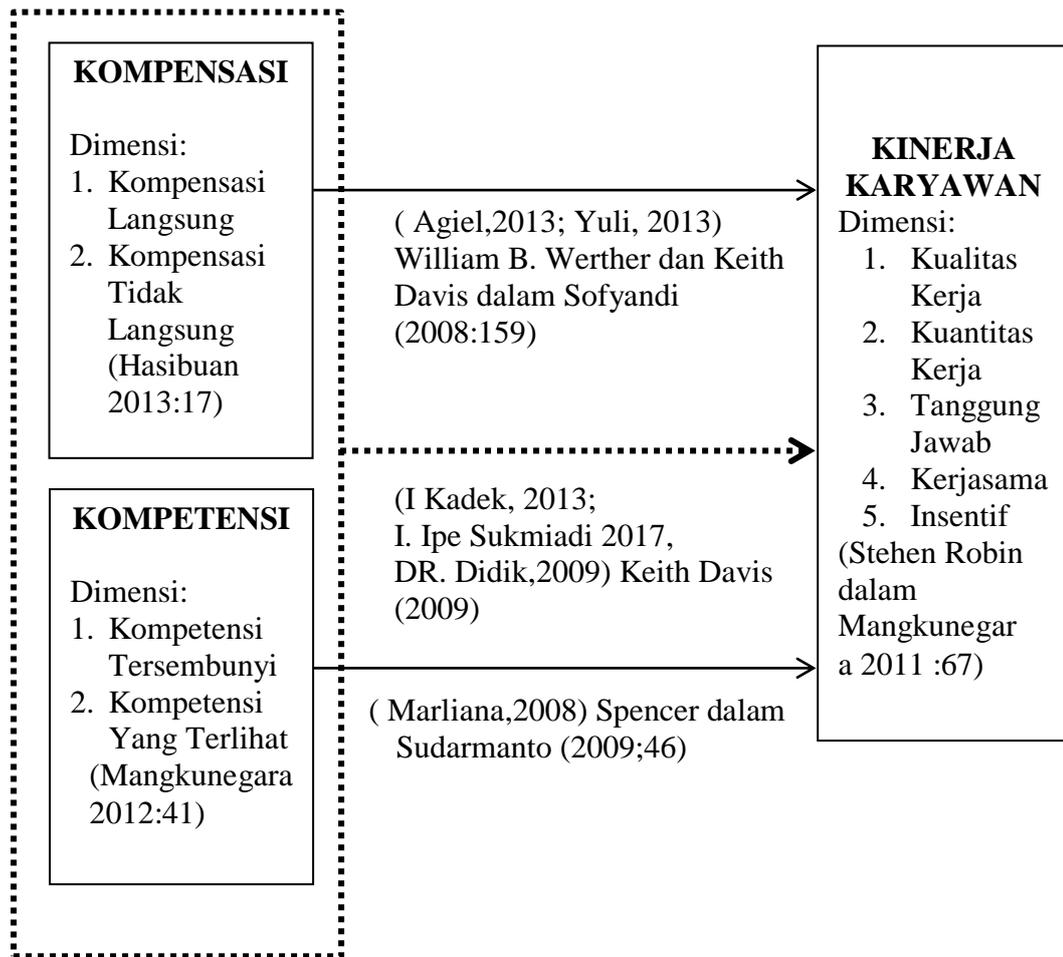
Menurut Mondy dan Noe (2013), Kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa mereka. Sedangkan Gery Dessler (2012), mengatakan tujuan dan fungsi Kompensasi adalah kompensasi karyawan merujuk pada semua upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan mereka, dengan kata lain bahwa kompensasi menciptakan suatu sistem yang adil atas apa yang telah dikerjakan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Agiel (2013) dan Martoyo (2009:152) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk katagori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya kan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi kinerja. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia. Kompetensi sangat penting dalam suatu perusahaan, dengan adanya kompetensi perusahaan dapat menentukan standar pengetahuan, keahlian, kemampuan kerja seseorang atas bidang tertentu, yang digunakan saat rekrutmen karyawan, maupun saat melakukan seleksi untuk keperluan promosi karyawan. Adanya kompetensi juga memudahkan perusahaan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan karyawan.

Berdasarkan pendapat Noe (2009:94) Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Berdasarkan penelitian yang di oleh Marlina Winanti (2018) Kompetensi berpengaruh Terhadap Kinerja.

Dengan mengetahui pengaruh dari masing-masing faktor terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat menentukan langkah untuk meminimalisir dampak negative yang akan timbul. I Kadek menyatakan dalam penelitiannya (2013) bahwa Kompensasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan Kompetensi keduanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk lebih jelasnya penulis menggambarkan

pada bagan paradigma Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

Sumber: Konsep dari pengembangan penelitian ini (2017)

Keterangan:

—————→ : Secara Parsial

.....→ : Secara Simultan

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma yang tertera pada gambar maka peneliti ,merumuskan hipotesis sebagai berikut :

a. Secara Parsial :

1. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja.
2. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

b. Secara Simultan :

1. Terdapat pengaruh antara kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja secara simultan.