

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan sebagai landasan teori dalam melaksanakan penelitian. Yaitu Kompensasi, Kompetensi Kerja dan Kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen

Secara umum, manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *managmenet*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi

tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer. Berikut pengertian manajemen menurut para ahli :

Amirullah (2015:4), mendefinisikan:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

M. Manullang (2018:2), menyebutkan:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019:1)

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Berikut penjelasan dari fungsi manajemen menurut Amirullah (2015:8): :

1. Perencanaan (Planning)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.

3. Penggerakan (Actuating)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (controlling)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

Edy Sutriso (2016:5), menyebutkan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi”.

Sedarmyanti (2017:3), mendefinisikan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Melayu S.P Hasibuan (2019:10), menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Melayu S.P Hasibuan (2019:21):

1. Perencanaan (*Planning*)

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma social.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Berikut beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:10):

1. Tujuan Masyarakat social (*Social Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara social, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi (*Organizing Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Setiap perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai, termasuk sumber daya manusianya. Pengelolaan dengan baik haruslah diterapkan agar dapat berdayaguna dalam perusahaan karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan.

2.1.3 Kompensasi

Istilah kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan finansial (financial reward) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial (uang) karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Kompensasi menjadi alasan orang untuk mencari pekerjaan karena setiap orang yang bekerja akan mendapatkan balas jasa dari apa yang telah mereka kontribusikan baik tenaga ataupun pikiran untuk melakukan sebuah pekerjaan kepada suatu perusahaan maupun instansi. Besarnya kompensasi itu mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh pegawai dan bersama keluarganya.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap semangat kerja dan moral tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap organisasi seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul pegawai. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kompensasi.

Kompensasi menurut M. Ma'ruf Abdulah (2016:72) adalah imbalan jasa kepada pegawai atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2017:119) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan"

Menurut Mangkunegara (2015:83) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian diatas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas apa yang pegawai telah lakukan kepada organisasi. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari organisasi ke pegawainya.

2.1.3.2 Jenis-jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2017:118) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu :

Kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah dan upah insentif; Kompensasi tidak langsung (indirect compensation atau employee welfare atau kesejahteraan pegawai).

1. Kompensasi Finansial :
 - a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

- b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Upah insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsi adil dalam pemberian kompensasi

2. Kompensasi non Finansial:

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

2.1.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2017:120), antara lain sebagai berikut:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai 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 pegawai yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turn-over relative kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka menyadari seerta menataati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai bekonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

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

2.1.3.4 Tujuan Pengelolaan Kompensasi

Tujuan-tujuan pengelolaan kompensasi menurut Sedarmayanti, (2017;263),

Tujuan sistem kompensasi antara lain sebagai berikut :

1. Menghargai kinerja.
2. Menjamin keadilan.
3. Mempertahankan pegawai.
4. Memperoleh pegawai yang bermutu.
5. Mengendalikan biaya.
6. Memenuhi peraturan.

Secara umum, tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil.

1. Keadilan internal

Menjamin bahwa posisi yang lebih banyak persyaratannya atau orang yang lebih cakap/mampu di dalam organisasi diberi kompensasi lebih tinggi.

2. Keadilan eksternal

Menjamin bahwa pekerjaan diberi imbalan yang wajar, sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja.

Tujuan pengelolaan kompensasi:

- 1) Mendapatkan pegawai yang cakap/mampu.
- 2) Mengkaji pegawai yang ada sekarang.
- 3) Menjamin hak yang adil.
- 4) Patuh pada peraturan yang berlaku.
- 5) Memudahkan pengertian.
- 6) Efisiensi administratif lebih lanjut.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Hasibuan (2017:86) mengemukakan dimensi dan indikator kompensasi secara umum yaitu:

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk pegawainya yaitu :

1. Kompensasi Langsung
 - a. Gaji
 - b. Insentif
2. Kompensasi Tidak Langsung
 - a. Fasilitas Kantor
 - b. Tunjangan Hari Raya
 - c. Tunjangan Kesehatan

2.1.4 Kompetensi Kerja

Kompetensi dalam dunia kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai. Kompetensi itu adalah karakteristik kemampuan seorang pegawai dalam melakukan tanggung jawab pekerja dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Sedarmayanti (2017:11) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya.

Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu. Hal ini mengartikan bahwa Pertama, kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku untuk meningkatkan kinerja. Kedua, indikator kuat tentang kompetensi disini adalah peningkatan kinerja sampai pada tingkat baik atau sangat baik. Ketiga, kombinasi dan perilaku adalah modal untuk menghasilkan kinerja.

2.1.4.2 Elment Kompetensi

Terdapat elment Kompetensi menurut Edison, Anwar & Komariyah (2017:143) menjelaskan bahwa untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai atau karyawan harus memenuhi unsur-unsur yaitu:

a. Pengetahuan (Knowledge)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari palatihanpelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

b. Keahlian (Skill)

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (ability) memecahkan masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien.

c. Sikap (Attitude)

Menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa atau pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi.

d. Citra Diri

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/pemahaman kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu

2.1.4.3 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja suatu perusahaan atau organisasi serta berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Untuk dapat kualifikasi sebagai kompetensi yang baik dan benar sebuah elemen harus memiliki karakteristik sebagai berikut (Srinivas. 2014:8)

1. Kompetensi harus dapat dipertunjukkan, contohnya kompetensi efektifitas berkomunikasi, ciri dari pada efektifitas dalam berkomunikasi tersebut harus tegas, dapat diobservasi, dapat dinilai serta dapat jelas terlihat oleh mata profesional yang dimiliki perusahaan tersebut.
2. Kompetensi harus dapat dipindah tangankan agar dapat dijalankan dengan baik contohnya seperti kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi
3. Kompetensi harus relevan terhadap posisi, jenis pekerjaan, dan organisasi. Ketika relevansi tersebut tidak tampak, sebuah elemen akan kehilangan nilai dan tidak terqualifikasi sebagai sebuah kompetensi.
4. Kompetensi harus mencerminkan karakteristik dari pegawai yang bertanggung jawab atas efektifitas kinerja dalam sebuah perusahaan.
5. Kompetensi harus mampu memberikan prediksi terhadap kinerja seseorang.
6. Kompetensi harus dapat diukur dan distandarisasi.
7. Kompetensi harus dapat dikembangkan, diberikan, dan dipelihara

2.1.4.4 Jenis Jenis Kompetensi Kerja

Dalam Srinivas R. Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*threshold competencies*), dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competencies*). Kompetensi dasar (*Threshold Competencies*) adalah karakteristik utama (biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Kemudian Carrol dan McCrackin dalam Vikram & Sandeep (2014:17) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (Core Competencies) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi; merupakan sesuatu yang relative dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi inti merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya, “orientasi terhadap hasil/kualitas”.
2. Kompetensi Kepemimpinan/Manajerial (*Leadership/Managerial Competencies*). Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu “kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)”, “pemikiran strategis (*strategic thinking*)”, dan “pembangunan manusia (*developing people*)”.

3. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer (dalam Srinivas R. Kandula, 2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (Threshold Competency) dan kompetensi pembeda (Differentiating Competency). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Indikator pada dimensi pengetahuan, meliputi:

- a. Pengetahuan Faktual.
- b. Pengetahuan Konseptual.
- c. Pengetahuan Prosedural

2. Indikator pada dimensi keterampilan, meliputi:

- a. Keterampilan Administratif.
- b. Keterampilan Manajerial.
- c. Keterampilan Teknis.
- d. Keterampilan Sosial.

3. Indikator pada dimensi motif, meliputi:

- a. Dorongan Ekonomi.

b. Dorongan Sosial.

c. Dorongan Psikologis.

4. Indikator pada dimensi sifat, meliputi:

a. Sikap

5. Indikator pada dimensi citra diri, meliputi:

a. Kepercayaan Diri

b. Nilai-nilai Pribadi

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67), menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pendapat lain menurut Veithzal Rivai (2013:309), kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Wibowo (2013:47), menyatakan bahwa “kinerja pegawai merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja pegawai dapat dibedakan menjadi metode penelitian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, pegawai dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi.

Penilaian kerja atau prestasi kerja memberikan kesempatan kepada pemimpin dan orang yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas

kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

Menurut Rivai (2011:569), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi:

- a. Skala peringkat (rating scale)
- b. Daftar pertanyaan
- c. Metode catatan prestasi
- d. Metode dengan pilihan terarah
- e. Metode peristiwa kritis
- f. Skala peringkat yang dikaitan dengan tingkah laku

Kebanyakan sistem dapat ditingkatkan dengan melatih para supervisor dalam melakukan penilaian kinerja. Karena melakukan penilaian adalah sangat penting dalam manajemen kinerja, pelatihan harus terpusat pada meminimalkan kesalahan penilai dan menyediakan sebuah kerangka umum referensi pada bagaimana para penilai mengamati dan mengingat informasi.

2.1.5.3 Faktor faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi, Kompetensi kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi, berikut penjelasannya terdapat dibawah ini:

1. Kompetensi Kerja

Kompetensi Kerja merupakan suatu kesadaran pegawai untuk menjalani kewajiban dengan mengoptimalkan kemampuan kompetensinya terhadap pekerjaan yang ditanggung jawabkan kepadanya. Di dalam kehidupan sehari-hari baik dalam lingkungan perusahaan maupun dalam lingkungan masyarakat dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang dapat mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku manusia. Kompetensi kerja pegawai sangat penting bagi perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Berikut pengertian Kompetensi kerja yang dikemukakan oleh para ahli:

Melayu S.P Hasibuan (2013:192). Mengemukakan bahwa “Kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan”

Vethzal Rivai (2013:825). Mengemukakan bahwa “Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Singodimedjo dalam Edi Sutrisno (2013:86). Mengemukakan bahwa “Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya”.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi kerja adalah suatu sikap dan perilaku yang

dapat diterima dilingkungan yang ditunjukkan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berhasil atau tidaknya dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaan dan mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin juga harus mampu memberikan arahan yang jelas kepada pegawai agar terciptanya kinerja yang baik.

Schermerhorn (2013:352). Berpendapat bahwa, "*Leadership is the process of inspiring others to work to accomplish important tasks.*" Hal tersebut menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting.

Tohardi (2013:222). Berpendapat bahwa, "Kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi individu dan kelompok melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Hal tersebut menyatakan bahwa, kepemimpinan adalah proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan."

Veithzal Rivai (2017:234). Berpendapat bahwa, "Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin yang mempengaruhi orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam grup atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan sesuai dengan tujuannya bekerja.

Menurut Priansa (2014:291). Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan prilakunya dalam bekerja.

Kemudian Menurut Lawrel (2015:180). Ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Menurut Robins (2017: 170). Menyatakan bahwa, kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang

berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula, tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negatif mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absen berkurang, loyalitas pegawai, tingkat turnover intention berkurang dan lain-lain. Adapun pengertian komitmen organisasi menurut para ahli:

Menurut Jason A Colquitt (2014:64) yang diterjemahkan oleh Wibowo menyatakan bahwa: *“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organizational. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organizational or leaves to pursue another job.”*

Beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana pegawai memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Hal diatas menyatakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi dapat mempengaruhi apakah seorang pegawai tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain.

5. Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul baik dari dalam maupun luar diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen perusahaan harus mampu mengelola motivasi kerja ini dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pegawai akan melaksanakan tugas atas dasar kesadaran.

Menurut David McClland yang diterjemahkan oleh Melayu S.P Hasibuan (2013:162) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Menurut Robins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:154) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses dimana usaha seseorang dihasilkan diarahkan dan dipelihara untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Menurut Knicki dan Fugate yang dialih bahasakan oleh Kaswan (2017:155) mengemukakan bahwa motivasi adalah “Motivasi menggambarkan psikologis yang menyebabkan gairah, arah dan presistensi (kegigihan) terhadap pilihan tindakannya sendiri yang mengarah pada tujuan atau sasaran”.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

6. Stres Kerja

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Dalam suatu pekerjaan pegawai yang diberikan beban yang berlebihan atau yang tidak sesuai dengan kemampuannya, mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya. Adapun beberapa ahli memberikan definisi mengenai stres kerja diantaranya:

Menurut Hasibuan (2012:204), mengungkapkan bahwa stres kerja adalah “Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang”. Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (2013:175), menyatakan bahwa “stres kerja yaitu sebagai respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepadanya”.

Menurut Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait (2015:597), menyatakan bahwa stres kerja merupakan “Sebuah kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang”.

Berdasarkan beberapa definisi tentang stres kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah sebuah interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya yang dapat mengancam dan mempengaruhi kondisi fisik serta kondisi psikologis pada pegawai.

7. Kompensasi

Kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap pegawainya, faktor penarik bagi calon pegawainya dan faktor pendorong seseorang menjadi pegawai. Kompensasi mempunyai fungsi yang penting di dalam memperlancar jalannya perusahaan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2017:119) Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan"

Menurut Veithzal Rivai (2011:357) menjelaskan bahwa, "Kompensasi merupakan sesuatu yang pegawainya dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan."

Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa, "Segala sesuatu yang diterima oleh pegawainya sebagai balas jasa kerja mereka."

8. Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya.

Menurut Sembiring (2014:41). Mengemukakan bahwa “Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.”

Menurut Veithzal Rivai (2017:125). Mengemukakan bahwa, budaya organisasi adalah apa yang dirasakan pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan. Budaya sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan anggota yang baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah.

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi menurut para ahli diatas maka jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, norma, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Menurut Prawirosentono (2011:27), yaitu:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan

kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efektif. Sebaiknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota organisasi yang lain untuk melakukan sesuatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3. Disiplin

Adalah taat kepada perintah dan aturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5. Budaya Organisasi

Seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi, sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasi.

6. Stres

Suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola pikir dan kondisi seorang pegawai.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.1.5.4 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tingkat target kinerja yang dinyatakan sebagai tujuan nyata yang terstruktur, dimana capaian aktual dapat dibandingkan, termasuk tujuan yang dinyatakan sebagai standar kuantitatif, nilai atau tingkat. Sebagai sasaran, menurut Wibowo (2013:10), suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

- a. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
- b. *The action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
- c. *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kepada pekerjaan dilakukan
- d. *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai
- e. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dan sasaran dalam organisasi. Tujuan dan sasaran tersebut dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang diatasnya menjadi acuan dan dijabarkan dalam tujuan dan sasaran pada tingkatan dibawahnya secara berjenjang. Tujuan dan sasaran ditingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan dan sasaran jenjang diatasnya.

2.1.5.5 Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik adalah kualitas tertentu atau ciri khas dari seseorang atau sesuatu. Kinerja pegawai memiliki karakteristik, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2013:69):

1. Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Setiap perusahaan pasti mengharapkan agar pegawainya memiliki kinerja yang baik supaya dapat mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai, yang dikenal dengan sistem penilaian karya. Namun demikian sistem penilaian karya yang dimiliki oleh perusahaan mempunyai banyak kendala, yang kerap kali diragukan dapat meningkatkan kinerja pegawai, apalagi kinerja perusahaan. Karena saat ini terjadi banyak perubahan didunia bisnis, perusahaan perlu merumuskan kembali sistem untuk mengevaluasi kinerja pegawai agar sesuai dengan kondisi saat ini.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Untuk memudahkan para manajer melakukan penilaian kinerja pegawai maka dikelompokkan beberapa aspek atau kriteria dalam kinerja. Berikut menurut para ahli tentang dimensi dan indikator kinerja pegawai. Richard I. Handerson dalam Wirawan (2011:53) menyatakan “Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran”. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi dipersonalisasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator dari teori John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas yaitu kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas yaitu ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3. Kerjasama Kerjasama

merupakan sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu jalinan kerjasama dan kekompakan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

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 dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari

jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Tedahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Muhamad Alwi (2017) (Jurnal Logika, Vol XIX No 1 April 2017) Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Xyz	Terdapat pengaruh signifikan kompensasi dan Kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan	1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi dan kompetensi kerja 2. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti sama, yaitu Kinerja Karyawan	1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti. 2. Adanya variabel independen yang lainnya yaitu motivasi kerja
2	Anggraini (2017) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV.Mekarjaya di Kabupaten Bogor	Terdapat pengaruh positif kompensasi dan Kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan	1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi dan kompetensi kerja	1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti. 2. Adanya variabel independen yang lainnya yaitu kepuasan kerja

3	<p>I. Ipe Sukmiadi (2017)</p> <p>Pengaruh Kompesasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai CV. Neureus Putra Kabupaten Subang Jawa Barat</p>	<p>Terdapat pengaruh positif kompensasi dan Kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi dan kompetensi kerja 2. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti sama, yaitu Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti.</p>
4	<p>Meutia (2016) (Jurnal Manajemen/Volume XX, No. 03, Oktober 2016: 353-369)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Dan Kompentesi Dengan Motivasi Sebagai Intervening Dalam Meningkatkan Kinerja</p>	<p>Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kompetensi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.</p>	<p>1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi dan kompetensi kerja 2. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti sama, yaitu Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti.</p>

5	<p>Ni Made Nurcahyani, I.G.A. Dewi Adnyani (2016) (E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi</p>	<p>1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti. 2. Adanya variabel independen yang lainnya yaitu motivasi kerja</p>
6	<p>I. Kadek Edy Sanjaya (2013)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pande Agung Segara Dewata</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan kompensasi dan Kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai</p>	<p>1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi dan kompetensi kerja 2. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti sama, yaitu Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti. 2. Adanya variabel independen yang lainnya yaitu Lingkungan kerja</p>
7	<p>Hilmiatus Sahla (2020)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pendamping Program keluarga</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan kompensasi dan Kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai</p>	<p>1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi dan</p>	<p>1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti.</p>

	harapan di Kabupaten asahan		kompetensi kerja	
8	<p>Jutisia Iriani rudlia (2016) (Jurnal riset Bisnis dan Manajemen Vol 4, No3, 2016: 257-268)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten kepulauan sangihe</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan kompensasi dan Kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai</p>	<p>1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi dan kompetensi kerja</p> <p>2. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti sama, yaitu Kinerja Pegawai</p>	<p>1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti.</p> <p>2. Adanya variabel independen yang lainnya yaitu kepuasan kerja</p>
9	<p>Oki Isnaeni Maharani (2013) (Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara, Maret 2013)</p> <p>Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Polisi Republik Indonesia Di Kepolisian Resor Sleman</p>	<p>Adanya pengaruh yang kuat antara kompensasi terhadap kinerja pegawai</p>	<p>1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompensasi</p>	<p>1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti.</p> <p>2. Adanya variabel independen yang lainnya yaitu motivasi kerja</p>

10	<p>Angga Rahayu (2015) (Vol 7 Jurnal Manajemen Bisnis 2015)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT.BRI (Persero) Wilayah Pekan Baru</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Kompetensi</p>	<p>1. Objek dan tempat penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian yang akan diteliti. 2. Adanya variabel independen yang lainnya yaitu Komitmen dan Pengembangan Karir</p>
11	<p>Ni Made Nurcahyani dan I.G.A Dewi Andyani (2016) (E-Jurnal manajemen Unud, Vol. 5 No. 1, 2016: 500-532)</p> <p>The Effect of Compensation and Motivation on Performance Employees with Work Satisfaction as A Variable Intervening (Study case PT. Sosro Bali)</p>	<p>The result of research show that Compensation has a positive and significant effect on employee performance</p>	<p>1. variable dependent: job performance 2. variable independent job compensation</p>	<p>Variable independent: Motivation</p>

12	Josephat Kwasira (2015) (E-Journal of Business and Management Vol 17, 2015: 2319-7668) Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government.	The result of research show that Compensation has a positive and significant effect on employee performance	1. variable dependent: job performance 2. variable independent: job compensation	
13	Muhammad Arif (2015) Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance Internasional jurnal of business management	The result of research show that Compensation has a positive and significant effect on employee performance	1. variable dependent: job performance 2. variable independent: job compensation	Variable independent: discipline

Sumber : Diolah Oleh Peneliti 2021

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesiskan dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang pengaruh Kompensasi dan Kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan yang telah

dikemukakan sebelumnya dari peneliti terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi merupakan alat penghubung antara pegawai dengan perusahaan, kompensasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial serta kompensasi nonfinansial. Pemberian kompensasi sangat penting bagi pegawai serta berguna untuk upaya meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian kompensasi bagi pegawai harus dilakukan sebaik mungkin, karena pemberian kompensasi yang tidak menarik kepada pegawai akan menimbulkan kurangnya prestasi dalam bekerja.

Hal ini dapat menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan dalam perusahaan. Tetapi akan berbeda jika kompensasi diberikan dengan menarik, maka setiap pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk lebih giat lagi menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka sehingga target-target yang ditetapkan oleh perusahaan dalam rangka tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan optimal. Dilaksanakannya pemberian kompensasi yang tepat kepada pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada pegawai tersebut.

Pemberian kompensasi yang baik dapat memberikan kepuasan kepada pegawai dan memungkinkan terbentuknya kinerja pegawai yang positif. Ini diperkuat dengan hasil penilitan yang dilakukakan oleh Meutia, Ika Sari dan Tubagus Ismail (2016) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Dengan Motivasi Sebagai Intervening Dalam Meningkatkan Kinerja menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika perusahaan memberikan kompensasi yang adil atau tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan

oleh pegawai maka pegawai akan merasa puas, dan kepuasan akan memicu pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan pegawai akan tercapai secara bersamaan.

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi secara umum yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Peningkatan kompetensi adalah strategi yang diarahkan untuk meningkatkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara efisien, efektif dan bertanggung jawab. Pegawai akan meningkatkan kinerja pegawainya apabila dia memiliki kompetensi tinggi, memiliki minat kerja tinggi dan yakin bahwa tujuannya akan tercapai cara dilakukan perusahaan untuk mengembangkan kompetensi pegawai,

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan harus mengelola dan melakukan pengendalian pegawai serta melakukan evaluasi kinerja pegawai guna mendapatkan pegawai yang memiliki tanggungjawab dalam bekerja, dan kompeten dalam bekerja, hal ini juga salah karena kompetensi berpengaruh terhadap naik turunnya suatu kinerja pegawai di dalam suatu perusahaan.

Keterkaitan antara kompensasi terhadap kinerja dikemukakan oleh Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:97) yaitu semakin baik sistem pemberian kompensasi di suatu perusahaan terhadap pegawainya maka semakin baik kinerja atau hasil kerja yang akan dicapai oleh pegawai. Hal tersebut diperkuat berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dini Fitrianasari (2015) tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, yang menyatakan bahwa

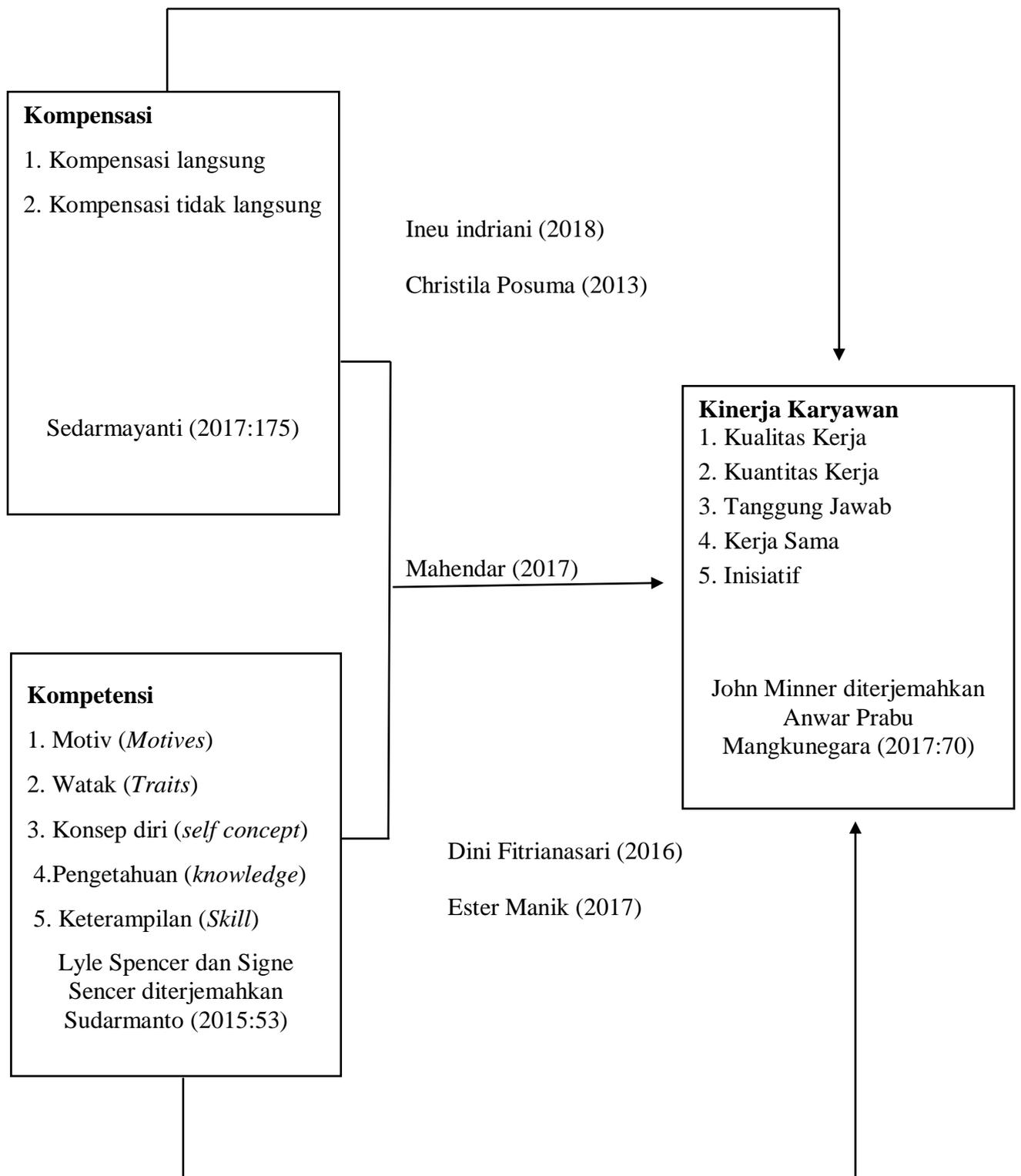
kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka kinerja yang dihasilkan semakin meningkat.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi dan kompetensi kerja merupakan hal yang sangat penting dalam setiap pekerjaan baik dalam instansi pemerintah maupun swasta. Sebab dengan adanya kompetensi dan kompensasi yang sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan maka suatu pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal serta akan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Mengetahui pengaruh masing-masing faktor yang berpengaruh terhadap menurunnya kinerja, perusahaan dapat menentukan langkah untuk meminimalisir dampak negatif yang akan timbul. Berdasarkan hasil penelitian Mahendar (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berfikir penulis, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabel yaitu kompetensi, kompensasi dan kinerja dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
 - a. Terdapat pengaruh Kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.
 - b. Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.