

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian telah melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi serta kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.BPR Panji Aronta. Hasil penelitian ini akan dijadikan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penelitian, Tahun	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Pengaruh motivasi, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri. Rike Selviasari (2018)	Motivasi (X1) Kompetensi (X2) Kompensasi (X3) Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Kabupaten Kediri secara Parsial. Variabel Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Kabupaten Kediri secara parsial. kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Kabupaten Kediri secara parsial.
2	PENGARUH KOMPETENSI dan KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.BPR Nusantara Bona Pasogit 17 F.Yudo Satrio	Kompetensi (X1) Kompensasi (X2) Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.BPR Nusantara Bona Pasogit 17. Secara Parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.BPR Nusantara Bona Pasogit 17.

No	Judul, Penelitian, Tahun	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
	(2019)			
3	PENGARUH KOMPETENSI dan KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAPERTEMEN QUALITY ASSURANCE PT.Peb Batam Sri Langgeng Ratnasari (2016)	Kompetensi (X1) Kompensasi (X2) Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Secara Persial ,bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT.Peb Batam. Secara Persial, membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Peb Batam.
4	PENGARUH KOMPETENSI dan KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.Gembala Sriwijaya Jakarta Entin Rostiana (2020)	Kompetensi (X1) Kompensasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh signifikan variabel kompetensi, variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5	PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Kompetensi (X1) Kompensasi (X2) Motivasi (X3) Kinerja	Regresi Linier Berganda	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT.Pisma Garment Demak Jawa Tengah. Kompensasi secara persial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT.Pisma Garment Demak Jawa Tengah.

No	Judul, Penelitian, Tahun	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
	PT.Pisma Garment Demak Jawa Tengah Sri Rahayuningsih dan Nonik Maelani (2018)	(Y)		Terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja Regresi Linier Berganda karyawan pada PT.Pisma Garment Demak Jawa Tengah.
6	<i>Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance</i> Jamil Bilal, Safaraz Naintara Raja (2011)	<i>Compensation, Performance Evaluation, Promotion Practices and Employes Performance</i>	Regresi linier	Hasil penelitian bahwa kompensasi, kompetensi, budaya organisasi secara persial atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga ahli. Kontribusi pengaruh secara bersama-sama (R2) sebesar 85% sedangkan sisanya 15% dipengaruhi variabel lain, namun komitmen organisasional secara persial paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja ahli.

Sumber: Data diolah dari penelitian terdahulu,2022

Dari tabel penelitian diatas dapat dilihat bahwa terdapat persamaan dan perbedaan dengan peneliti yang akan dilakukan oleh peneliti. Persamaan yang dimiliki antara beberapa penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti hasil kinerja karyawan yang dipengaruhi kompetensi maupun kompensasi, sedangkan perbedaannya dengan penelitian terdahulu pada tabel diatas terletak pada lokasi atau objek yang dijadikan tempat penelitian serta waktu yang diambil saat penelitian.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Sudah tidak dapat dipungkiri lagi betapa pentingnya sumber daya manusia terutama pada perusahaan yang bekerja di sektor jasa. Sumber daya manusia menjadi penentu utama dalam kelangsungan perusahaan dan pertumbuhan ekonomi. Sehingga perusahaan harus terus berinovasi dan berupaya untuk membangun kompetensi sumber daya manusia dalam hal keterampilan, ketangkasan serta pengetahuan.

Kompetensi adalah merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk dan mempengaruhi (Rivai, 2011). Kemudian Wibowo (2012) menjelaskan kompetensi merupakan kemampuan dalam melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan, pengetahuan dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan.

Moehariono (2014) Kompetensi adalah sebagai karakter dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang menjadi penentu kesuksesan dalam melakukan atau mengerjakan pekerjaan berdasarkan kemampuan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki sehingga dijadikan standart kinerja agar dapat menuntaskan suatu pekerjaan dengan efektif dan efisien.

Pelaksanaan standar kompetensi di maksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkompeten, yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang baik untuk melaksanakan pekerjaan serta mengisi jabatan tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Kebutuhan untuk setiap pekerjaan sangat beragam dengan demikian standar kompetensi harus dipersiapkan lalu dilaksanakan sesuai dengan kebutuhannya,

sehingga pekerjaan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan lancar dengan prosedur yang benar.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Menurut Wibowo (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan dan Nilai

Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru bagi dirinya.

2. Keahlian dan Keterampilan

Dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikkan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.

3. Pengalaman

Adapun pengalaman seseorang yang dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.

4. Karakteristik Personal

Karakter personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai

kepribadian yang berbeda-beda. Dari kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari. Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemaarah atau penyabar, rajin, ataupun pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuk kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah meskipun cenderung tidak mudah.

5. Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.

6. Isu-isu Emosional

Isu-isu emosional yang mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurang percaya diri terhadap suatu hal, selalu berpikir negatif terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.

7. Kapasitas intelektual

Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana

seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dengan mengembangkan kompetensi individu dalam perusahaan.

c. Tujuan Kompetensi

Tujuan kompetensi sangat penting bagi sebuah organisasi yang mengelolah Sumber Daya Manusia penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut (Hutapea dan Nurianna, 2008)

1. Pembentukan pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha sedangkan, kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan 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 terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentukan kompetensi.

3. Rekrutmen dan Seleksi

Pembentukan organisasi biasanya diikat dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan

menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki calon karyawan, pewawancara harus menggunakan metode wawancara yang 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 bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasari oleh visi dan misi organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang yang bekerja dalam organisasi.

5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Perusahaan

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan ke arah 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. Pembelajaran Organisasi

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

7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan serta membantu karyawan dalam mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui assessment centre (pusat penilaian potensi karyawan). Penggunaan kompetensi

mendorong pengembangan karir yang lebih terpola dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

8. Sistem Imbal Jasa

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian 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.

d. Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Hutapea dan Thoha (2011) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya responden karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Keterampilan (*Skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

3. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

2.2.2 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Di dalam sebuah perusahaan kompensasi sangat berpengaruh terhadap motivasi, hasil, serta keputusan kerja dari karyawan. Ketika perusahaan menentukan tingkat upah sesuai dengan standar kehidupan saat ini, maka boleh jadi karyawan akan bekerja dengan penuh semangat dan penuh dengan motivasi. Beberapa pendapat para ahli terkait definisi kompensasi. Menurut Hasibuan (2016) kompensasi adalah keseluruhan pendapatan yang diperoleh karyawan baik itu berbentuk uang, barang langsung dan barang tidak langsung, sebagai bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan Menurut Kasmir (2016) kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan terhadap jasa yang diberikan kepada perusahaan, baik itu bersifat keuangan maupun non keuangan. Adapun menurut Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa kompensasi adalah merupakan segala hal yang diperoleh karyawan sebagai umpan balik terhadap mereka setelah menyelesaikan tugas dalam bekerja.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2017) ada enam faktor yang telah mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standar dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar.

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama atau perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standart dan biaya hidup minimal pegawai, hal ini karna kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan pegawai

Dalam menentukan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Adapun menurut Hasibuan (2016) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relative semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya balas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.

7. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji atau kompensasi kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran.

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko, tingkat upah atau balas jasanya relatif tinggi. Tetapi jika jenis dan sifatnya mudah resiko maka, tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

c. Tujuan Kompensasi

Suatu organisasi dalam memberikan sejumlah kompensasi kepada karyawan, tentu saja mempunyai maksud atau tujuan-tujuan tertentu, dimana tujuan tersebut merupakan konsekuensi yang harus dipikul oleh para karyawan. Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Berikut tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam manajemen kompensasi menurut Rival dan segala (2013).

1. Kompensasi yang cukup tinggi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran yang responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja sangat dibutuhkan karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan Karyawan

Jika tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menajmin keadilan

Adminitrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan konsistensial internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional memberi organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada karyawan.

6. Mengikuti aturan hukum

Seperti aspek-aspek manajemen sumber daya manusia lainnya, adminitrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperlihatkan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

7. Meningkatkan efesiensi adminitrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya di rancang untuk dapat dikelola dengan efisien membuat sistem informasi SDM optimal.

d. Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014) menyatakan indikator kompensasi dapat diukur melalui :

1. Asuransi

Penanggungan atas resiko kerugian manfaat yang disebabkan oleh hal yang tak terduga bentuk tanggung jawab kepada pihak ketiga yang timbul akibat peristiwa yang tidak bisa dipastikan tadi.

2. Gaji

Bayaran yang diberikan untuk karyawan secara rutin setiap bulannya walaupun tidak masuk kerja maka gaji yang diterima tetap penuh.

3. Bonus

Pembayaran tambahan yang diberikan setelah memenuhi sasaran kinerja.

4. Tunjangan

Penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kinerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap dan dapat berubah-ubah.

2.2.3 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam organisasi adalah jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional .

Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013)

Menurut kasmir (2016) kinerja karyawan tentang melakukan pekerjaan dengan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan menurut Amstrong dan Baron (2016) kinerja merupakan pencapaian hasil yang berkaitan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada sektor ekonomi. Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam suatu periode tertentu.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik karyawan itu sendiri atau organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Menurut Mangkunegara (2017) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka, ia akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang

dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan kepemimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Kasmir (2016) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai yang ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi rasa atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya

jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab.

c. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2011) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Menurut Wibowo (2010) ada beberapa tingkatan tujuan antara lain :

1. *Corporate level*

Merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.

2. Senior manajemen level

Merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Business-unit

Tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis fungsi atau departemen.

4. Team level

Merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.

5. Individual level

Tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Menurut Mangkunegara (2009) adapun bagi para karyawan tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah :

1. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

d. Indikator Kinerja

Berdasarkan *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* menurut Koopmans *et al.*, (2011) ada 3 aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

1. Performasi Tugas (*Task Performance*)

Kemampuan seorang individu untuk melakukan pekerjaan utama atau inti tugas substantif atau teknis yang telah ditugaskan kepadanya. Sering digunakan untuk menggambarkan kinerja termasuk kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja dan pengetahuan pekerjaan.

2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Perilaku positif yang dapat mendukung iklim bekerja dalam lingkungan organisasi, seperti kekuatan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kemampuan kolaborasi dan team work, kemampuan komunikasi, kreatifitas dan inisiatif bekerja, metode bekerja, budaya open minded (menerima masukan dan kritik), peduli akan kualitas.

3. Perilaku Kerja Yang Tidak Produktif (*Counterproductive Work Behavior*)

Perilaku yang bersifat negatif dan betolak belakang atau kontraproduktif terhadap iklim pekerjaan. Karena perilaku ini cenderung ke arah negatif dan menghambat produktivitas.

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pegawai serta kesempurnaan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah aktivitas yang diselesaikan.

3. Penggunaan waktu

Berhubungan dengan kehadiran, pekerjaan yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Kerja sama

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai hubungan kerja dengan pegawai lain dengan baik.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Kompensasi merupakan salah satu faktor penentu terhadap kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang layak, baik berupa gaji, tunjangan, penghargaan maupun pengakuan dapat dijadikan alat untuk menarik dan mempertahankan kinerja karyawan.

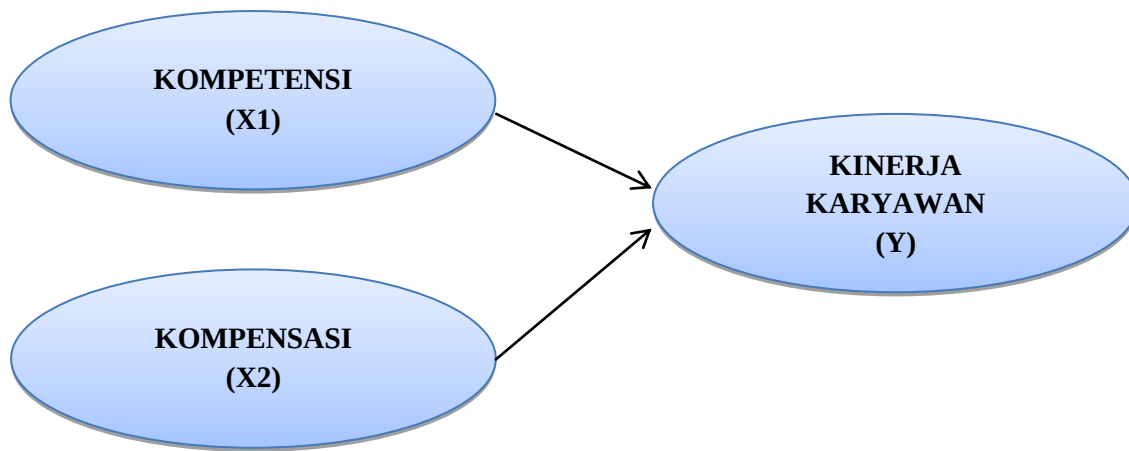
Terera (2015) mengatakan bahwa kompensasi adalah faktor utama yang dipertimbangkan karyawan ketika membuat keputusan untuk pergi atau tetap di organisasi. Paket kompensasi dan tunjangan karyawan harus menggiurkan sehingga menarik karyawan untuk tetap berada di organisasi. Semakin banyak seseorang dihargai, semakin besar kemungkinan mereka akan tetap berada di organisasi yang sama. Ini juga mengungkapkan sebagian besar karyawan tetap di institusi yang sama untuk waktu yang lama karena keuntungan ekonomi yang mereka terima di institusi tersebut.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Martinus (2016) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Devina Surabaya” menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori diatas dan penelitian terdahulu yang telah dilakukan dan sudah dipelajari, faktor yang berpengaruh pada kinerja adalah kompensasi, yang mana kompensasi karyawan perlu adanya perhatian karena merupakan hasil pendapatan yang karyawan terima dalam bentuk upah yang dapat berbentuk barang dan jasa secara langsung ataupun tidak dari perusahaan. Kompensasi merupakan segala hal yang diperoleh karyawan sebagai umpan balik terhadap mereka setelah menyelesaikan tugas dalam bekerja (Sedarmayanti, 2011)

Kerangka konseptual atau kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi. Suatu kerangka pemikiran akan menghubungkan secara teoritis antar variabel penelitian, yaitu antara variabel bebas dan terikat. Kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



2.5 Hipotesis

Hipotesis disebut juga dengan dugaan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori. Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara, maka perludibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul.

Berdasarkan pada kerangka konseptual diatas, maka hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut:

H1 : Diduga kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.