

## **BAB II**

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

### **2.1. Kajian Pustaka**

#### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya (Faustino Cardoso Gomes (2010 :3)). Hal ini sesuai dengan pendapat dari ahli manajemen Petter dan Waterman (dalam Siagian, 2008 : 9). dalam bukunya "*In search for excellence*" yang melaporkan bahwa hasil-hasil penelitian atas organisasi yang berhasil antara lain; organisasi itu memperhatikan sumber daya manusianya sedemikian rupa untuk dapat menciptakan pelayanan yang sangat baik untuk pelanggan.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi.

Sedangkan menurut Siagian (2008 : 13) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu, kultur ini harus ditegakkan, dan upaya yang terus menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia '(MSDM) “merupakan proses pendayagunaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan melalui dengan pengaplikasian fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja, sehingga mampu memberikan kontribusi secara efektif dan efisien sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi.”

Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington (2000 : 8) peranan departemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. *Advisory/Counseling Role*

Dalam peran ini, departemen sumber daya manusia berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen sumber daya manusia ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, performance evaluation, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

2. *Service Role*

Dalam peran ini departemen sumber daya manusia melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan, dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

3. *Control Role*

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Departemen sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia

melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

### **2.1.2. Kompensasi**

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan organisasi, di sisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Keadaan ini menciptakan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh organisasi untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Dengan memberikan kompensasi, organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang sangat khas dalam industri. Tetapi pada dasarnya adanya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi organisasi, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya atau dengan kata lain, agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi.

#### **2.1.2.1. Tujuan Kompensasi.**

Tujuan pemberian kompensasi hendaknya memberi kepuasan kepada semua pihak, pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, organisasi mendapatkan keuntungan dan masyarakat mendapatkan barang atau pelayanan yang memadai.

Menurut Hasibuan (2010:121), tujuan pemberian kompensasi kepada pegawai adalah sebagai berikut :

1. Sebagai ikatan kerjasama.

Dengan pemberian kompensasi maka akan terjadi ikatan kerjasama formal antara organisasi dengan pegawai. Pegawai harus melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, sedangkan organisasi wajib membayar kompensasi sesuai pekerjaannya.

2. Kepuasan Kerja.

Kompensasi sangat mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa tujuan seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan harapan memperoleh kompensasi dari pekerjaannya. Apabila kebutuhannya telah terpenuhi maka pegawai akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

3. Pengadaan Efektif.

Apabila program kompensasi yang ditetapkan cukup besar, maka pengadaan pegawai yang berkualitas akan lebih mudah.

4. Motivasi.

Jika kompensasi yang diberikan kepada pegawai cukup besar, maka akan memudahkan pimpinan dalam memotivasi pegawainya.

5. Stabilitas Karyawan.

Kompensasi yang cukup juga berpengaruh terhadap stabilitas pegawai, karena keluar masuknya pegawai dapat ditekan dan bahkan bisa dikatakan tidak ada apabila kompensasi yang diberikan dirasa cukup adil sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

6. Disiplin.

Disiplin merupakan faktor yang cukup penting untuk diperhatikan karena akan berpengaruh terhadap kinerja. Organisasi dapat

berharap mengenai kedisiplinan pegawai apabila organisasi sudah memberikan kompensasi yang cukup kepada pegawai.

7. Pengaruh Serikat Buruh.

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

8. Pengaruh Pemerintah

Kebijakan kompensasi yang ditetapkan organisasi harus mengikuti kebijakan yang dikeluarkan pemerintah. Kebijakan ini biasanya lebih luas dan fleksibel tergantung pada kondisi ekonomi.

### **2.1.2.2. Komponen kompensasi**

Kompensasi merujuk pada semua bentuk imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan yang dihasilkan pegawai dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2009 : 46), ada dua komponen kompensasi. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan.

Menurut Fliplo dalam Handoko (2008 : 56), komponen kompensasi dibagi menjadi :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

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

- a. Gaji  
Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.
  - b. Upah  
Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu/harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan *part-time* sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi event-even tertentu.
  - c. Insentif  
Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau *part-time* sebagai imbalan kasus perkasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.
  - d. Bonus  
Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.
2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)  
Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan



pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

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

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

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

- Asuransi Jiwa
- Asuransi Kesehatan
- Asuransi Kecelakaan

c. Program Pelayanan Karyawan (*Employee service*)

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

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

Pengklasifikasian yang lain tentang kompensasi seperti dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (2003 : 445) sebagai berikut:” *Direct Compensation is the basic wage and salaries, plus performance based pay. Indirect compensation programs health insurance, pay for time not worked and various other employee benefits*”. Kompensasi langsung terdiri dari upah dan gaji serta pembayaran lain yang didasarkan pada kinerja. Kompensasi tidak langsung mencakup program-program seperti asuransi kesehatan, pembayaran gaji selama tidak berkerja dan bentuk-bentuk lain dari *benefit*.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2011 : 85) yang menyatakan bahwa “ada dua bentuk kompensasi pegawai yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, dan bentuk kompensasi yang tidak langsung yang merupakan keuntungan”.

1. Upah dan gaji.

Upah merupakan pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara perjam atau perhari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Selanjutnya Mangkunegara (2011 :86) mengemukakan prinsip-prinsip upah dan gaji sebagai berikut :

- a. Tingkat bayaran.

Tingkat bayaran tergantung pada kemampuan organisasi membayar jasa pegawai.

- b. Struktur pembayaran.

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan dalam suatu organisasi.

c. Penentuan bayaran individu.

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

d. Metode pembayaran.

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada periode waktu (perjam, perhari, perminggu, perbulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada kinerja.

e. Kontrol pembayaran.

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja. Kontrol pembayaran digunakan untuk :

- 1) Mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya.
- 2) Mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap.
- 3) Meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

2. *Benefit* (keuntungan) dan pelayanan.

*Benefit* adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan, sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang tidak secara mudah ditentukan. Program *benefit* bertujuan untuk memperkecil *turn over*, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan. Kriteria program *benefit* adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, olahraga, kamar tamu pegawai,

kantin pegawai, surat kabar, toko, discount product perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir dan program rekreasi atau wisata.

### **2.1.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2011:84), adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor Pemerintah**

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

#### **2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai**

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

#### **3. Standar dan biaya hidup pegawai**

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

#### 4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

#### 5. Permintaan dan persediaan

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

#### 6. Kemampuan membayar

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

### 2.1.3. Kompetensi Pegawai

Menurut Mitrani, Palziel and Fitt (2002), *competency concept is not a new one*. Organisasi industri psikologi Amerika, gerak tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Menurut gerakan tersebut, banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksikan kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur-unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi yang rendah. Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksikan individu dan tidak bias karena factor rasial, gender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah :

1. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil didalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil.
2. Mengidentifikasi pola fikir dan perilaku individu yang berhasil.

Semua Jenis kompetensi yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, management skill, kecepatan mempelajari jaringan kerja. Berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya. Menurut Clark (1997 : 297), *Competency is a knowledge or know how for doing a effective job*. Sementara itu menurut Davis (2002 : 299) : *Competency is a capability perspective and people knowledge, especialy to impact an ability for need in a business via minimize cost and optimalization services to customer more for less*.

Menurut Mitrani, Palziel and fit, (2002), Spencer & spencer, (2003), *competency define as people based characteristic and implication on job effectiveness*. Kompetensi dapat dibagi atas dua (2) kategori yaitu “*threshold*” dan “*differentiting*” menurut kinerja yang digunakan memprediksikan kinerja suatu pekerjaan. (Spencer & spencer ,2003) yaitu:

1. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. *Differentiting competencies* adalah factor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia, kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*.

Menurut Schuller, Walker (1990) *people issues* didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competence is only business people*), sebagai implikasi kompetensi karyawan atau eksekutif sumber daya manusia cenderung kurang diakui, maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues* (*business competence is for every business people in the organization included human resources management people or executives*). *People related business issues* didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti : *people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, now lay off,*

*guaranteed for treatment, survey or feed back or action, promote for work, profitsharing and open door policy.*

Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama karyawan sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia, untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia diperlukan karena akan mempengaruhi keefektifitasan kegiatan bisnis, *the reward of human resources competency will impact on business activity effectiveness* (Schuller dan Jackson, 1996). Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

#### **2.1.3.1. Unsur-unsur Kompetensi Pegawai**

Hart (1999:368) menemukan 15 unsur dalam kompetensi para pegawai, yaitu :

1. *The performance orientation* (orientasi pencapaian prestasi)
2. *The analytical thinking* (pemikiran analitis)
3. *To have ability in a uncertainty condition* (Memiliki kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti)
4. *Decision Making* (Pengambilan keputusan)
5. *Leadership* (Kepemimpinan)
6. *Networking* (Kerja jejaring)



7. *Verbal Communication* (Komunikasi lisan)
8. *Self Stimuli and Inisiative* (Dorongan pribadi dan inisiatif)
9. Kemampuan untuk membujuk
10. Perencanaan dan Pengorganisasian
11. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik
12. Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri
13. Kerja kelompok
14. Tingkatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
15. Komunikasi tertulis

Penelitian yang dilakukan oleh Gronroos dkk pada tahun 1990 dalam (Johnson, 1995 : 55a) menunjukkan bahwa setidaknya terdapat 6 kriteria yang dipergunakan untuk mengukur tingkatan kualitas atas suatu pelayanan, masing-masing yaitu :

1. Profesionalisme dan keterampilan pegawai
2. Sikap dan perilaku
3. Aksesibilitas dan kelenturan
4. Kehandalan dan kepercayaan
5. Pemulihan dan *recovery*
6. Reputasi dan kredibilitas

Sementara itu dari penelitian Mac Lean (2001: 24) berhasil menemukan 4 dimensi kompetensi pribadi yang menjadi prasyarat bagi keberhasilan suatu entitas bisnis, yaitu :

1. Perencanaan secara optimal menyangkut kebutuhan untuk berprestasi dan penyusunan skala prioritas.
2. Melakukan pengelolaan tim kerja
3. Melakukan pengelolaan diri sendiri

4. Menggunakan kemampuan intelektual yang ada untuk melakukan pengambilan keputusan

Menurut Mathis & Jackson (2006), *competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan kemampuan (abilities). Kompetensi terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi yang terlihat dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat, dapat dikenali oleh banyak organisasi dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan, sebagian lain seperti keterampilan negosiasi dapat kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga, yang dapat meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, kompetensi untuk membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai.

Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Tidak seperti pendekatan tradisional untuk menganalisa pekerjaan, yang mengidentifikasi tugas, pengetahuan, keterampilan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, pendekatan kompetensi

mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan tersebut digunakan. Pendekatan kompetensi juga mencoba mengidentifikasi faktor tersembunyi yang sering kali sangat penting untuk kinerja superior. Pendekatan kompetensi menggunakan beberapa metodologi untuk membantu supervisor mengidentifikasi contoh-contoh dari apa yang mereka maksudkan dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi efektifitas kerja.

Menurut Mathis & Jackson (2006) beberapa metodologi tersedia dan digunakan untuk menentukan kompetensi, pada umumnya dengan “*behavioral event interviews*” yaitu terdiri dari proses sebagai berikut :

1. Suatu system senior manajer mengidentifikasi bidang-bidang hasil kinerja masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi. Konsep ini dapat lebih luas dari pada yang digunakan di masa lampau.
2. Grup panel dibentuk, terdiri dari orang-orang yang berpengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan di organisasi tersebut. Grup ini dapat beranggotakan baik pegawai yang berkinerja rendah maupun tinggi, supervisor, manajer, trainer dan lainnya.
3. Seorang fasilitator dari sumber daya manusia atau seorang konsultan luar mewawancarai anggota panel tersebut untuk mendapatkan contoh-contoh spesifik dari kelakuan pekerjaan dan kehadiran sebenarnya dalam pekerjaan. Selama wawancara orang-orang tersebut juga ditanyai tentang pikiran dan perasaannya selama setiap kejadian yang digambarkan.
4. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, sang fasilitator membuat uraian rinci dari setiap kompetensi. Fase deskriptif ini

harus jelas dan spesifik, sehingga pegawai, supervisor, manajer dan lainnya dalam organisasi mempunyai pengertian yang lebih jelas mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan.

5. Kompetensi-kompetensi tersebut diurutkan dan level yang dibutuhkan untuk mencapainya diidentifikasi. Kemudian kompetensi dirincikan untuk setiap pekerjaan.
6. Akhirnya standar kinerja diidentifikasi dan dihubungkan dengan pekerjaan. Proses seleksi, pelatihan, pendidikan dan kompetensi yang sesuai terfokus pada kompetensi harus dibuat dan diimplementasikan. Menurut Mathis & Jackson, kompetensi yang digunakan dalam organisasi bervariasi sekali.

Setiap organisasi memiliki kompetensi yang berbeda, karena belum adanya persyaratan standar untuk menempati suatu posisi, serta penentuan pelatihan bagi sumber daya manusia belum sistematis maka aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi sumber daya manusia di organisasi.

Menurut Mitrani, et al (2002); Spencer & spencer (2003), dari pemikiran para ahli dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada eksekutif (*executives*), manajer (*managers*), dan karyawan (*employees*) dalam penelitian ini yang dibahas adalah mengenai kompetensi tingkat karyawan (*personil*). Kompetensi karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi tingkat karyawan meliputi :

1. *Flexibility*

Yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.

2. *Information seeking, motivation and ability to learn*

Yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

3. *Achievement motivation*

Yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas.

4. *Work motivation under time pressure*

Yaitu kemampuan menahan stress dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. *Collaborativeness*

Yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok.

6. *Customer service orientation*

Yaitu kemampuan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen.

Kompetensi yang ditetapkan diorganisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

### **2.1.3.2. Tujuan dan Komponen Kompetensi**

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai

dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kerja yang diharapkan. Keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap (*attitude*) merupakan faktor yang menentukan penilaian terhadap kompetensi sumber daya manusia dalam menghasilkan tingkat kinerja pada suatu perusahaan.

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

Keterampilan (*skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang *programer computer*. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan. Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara

otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

Kompetensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Spencer & Spencer (1993) memberi batasan tentang kompetensi :  
*“a competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance as a job or situation. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person’s personality and can predict behavior in a wide variety of situation and job tasks. Causally related means that competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard.”*

Kita dapat menyimpulkan dari batasan yang diberikan Spencer & Spencer di atas yaitu bahwa kompetensi adalah karakteristik kepribadian yang dapat memprediksikan perilaku dan kinerja dalam berbagai keadaan atau situasi dan pekerjaan, serta mempunyai pembeda dalam memprediksi siapa yang kinerjanya tinggi dan siapa yang kinerjanya rendah berdasarkan kriteria atau standar tertentu.

### 2.1.3.3. Karakteristik Kompetensi

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut Spencer & Spencer (2003), yaitu sebagai berikut:

1. Motif (*Motive*), adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif ”mendorong, mengarahkan, dan memilih” perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Watak (*Trait*), adalah karakteristik fisik (misal roman muka, gaya bicara, dsb) dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*Self-Concept*), adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

*Skill* yaitu suatu komponen untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. *Knowledge* yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu, *knowledge* merupakan kompetensi yang kompleks. *Self-Concept* yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. *Trait* yaitu watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. *Motive* yaitu sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga dapat melakukan tindakan.



Kompetensi pengetahuan (*Knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*Tangible*) dan relatif berada dipermukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Sedangkan konsep diri (*self-concept*), watak/sifat (*trait*) dan motif (*motive*) merupakan kompetensi lebih tersembunyi (*Intangible*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

Kompetensi merupakan karekteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Spencer and Spencer (2003 :9) dalam Wibowo (2007) menyatakan bahwa:

“Kompetensi merupakan landasan dasar karekteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama”.

#### **2.1.3.4. Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer and Spencer ( 2003 :34), dalam Umi Narimawati (2007:75) Kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

- (a) Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konstektual. Spencer and Spencer (1993:34).

- (b) Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional. Spencer and Spencer (2003 :35).
- (c) Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual. Spencer and Spencer (2003:36).

### **2.1.3.5. Tipe Kompetensi**

Tipe Kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, beberapa Tipe Kompetensi sebagai berikut :

1. *Planing Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence Competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.

3. *Communication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal
4. *Interpersonal Competency*, meliputi: empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
5. *Thinking Competency*, berkenaan dengan: berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan: merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human Resources Management Competency*, merupakan kemampuan dalam bidang : *Team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership Competency*, merupakan Kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client Service Competency*, merupakan Kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak

lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.

10. *business Competency*, merupakan Kompetensi yang meliputi : manajemen Finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self Mngagement Competency*, Kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/Operasional Competency*, Kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan dta dan angka.

### **2.1.3.6. Jenis-jenis Kompetensi**

#### **2.1.3.6.1. Kompetensi Teknis**

Menurut Walsh *et al* (2001) bahwa kompetensi dasar merupakan keterampilan yang luas tentang produksi dan teknologi korporasi yang mendukung organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap peluang-peluang yang timbul.

Selanjutnya perusahaan harus mengidentifikasi kompetensi-kompetensi apa yang relevan pada industri tertentu. Indikator dari kompetensi teknis adalah:

### 1. Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan persyaratan tingkat pendidikan yang dibutuhkan dalam memegang jabatan dan biasanya berkaitan dengan tingkat intelektual, serta tingkat pengetahuan yang diperlukan. Pendidikan yang menjadi persyaratan minimal di dalam sebuah organisasi/perusahaan.

### 2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah lama seseorang dalam menangani suatu peran atau jabatan tertentu dan melaksanakannya dengan hasil yang baik.

### 3. Kemampuan Menganalisis

Kemampuan untuk memahami situasi dengan memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, atau mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

#### **2.1.3.6.2. Kompetensi Non Teknis**

Kompetensi non teknis mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan diri dan memacu diri dalam bekerja (Nefina, 2005). Kompetensi non teknis meliputi karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku dan kepribadian seseorang. Kompetensi ini tidak banyak melibatkan karyawan yang berhubungan dengan program-program maupun berkaitan dengan masalah teknis.

Indikator dari kompetensi non teknis menurut Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) yaitu:

#### 1. Pengendalian Diri (*Self Control*)

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan atau saat berada di bawah tekanan.

2. Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)

Tingkat kepercayaan yang dimilikinya dalam menyelesaikan karyawan.

3. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, orang atau kelompok.

4. Membangun Hubungan (*Relationship Building*)

Kemampuan bekerja untuk membangun atau memelihara keramahan, hubungan yang hangat atau komunikasi jaringan kerja dengan seseorang, atau mungkin suatu hari berguna dalam mencapai tujuan kerja.

#### **2.1.4. Kinerja**

Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu diantaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu prestasi kerja (kinerja) pegawai harus benar-benar diperhatikan.

Mangkunegara (2011 : 67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut :”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sementara itu Timpe (2000 : 9), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah :”Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu. Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur ( dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja maksimal yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010 : 94) “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Dari pengertian diatas dapat memberikan gambaran yang jelas bagaimana seorang karyawan yang dapat dikatakan berprestasi dan bagaimana seorang karyawan yang kurang berprestasi. Seorang karyawan yang berprestasi apabila ia dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya didasarkan atas kecakapan, profesionalisme, memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, tanggung jawab, memperhatikan ketentuan waktu serta dilaksanakan dengan tidak melanggar aturan yang berlaku.

#### **2.1.4.1. Aspek-aspek Kinerja**

Keberhasilan suatu system dalam mencapai peningkatan kinerja pegawai, selain tergantung pada objektivitas penilaian serit validitas dan realibitas metode yang digunakan, juga akan dipengaruhi oleh kriteria-

kriteria kinerja yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja akan meningkat apabila penilaian didasarkan pada kriteria yang tepat bagi suatu pekerjaan tertentu. Untuk lebih jelasnya dibawah ini dikemukakan beberapa pendapat tentang aspek-aspek kinerja tersebut. Wahyudi (2005 : 127), mengemukakan bahwa :” Penilaian kinerja pegawai secara tradisional dipusatkan pada karakteristik individual seorang pegawai seperti intelegensia, kemampuan mengambil keputusan, kreativitas, dan kemampuan bergaul dengan orang lain”. Dari pendapat tersebut, pada system penilaian prestasi kerja tradisional manajemen umumnya menitik beratkan pada aspek karakteristik dan sikap individu pegawai sehingga kurang memperhatikan unsur kinerja individu pegawainya.

Beberapa ahli menitik beratkan penilaian kinerja tersebut terhadap kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan. Menurut Mainer dalam As’ad (1998 : 65) mengemukakan bahwa :” Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya”. Sedangkan Mitchel dalam Sedarmayanti (2000 : 53), menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja tersebut meliputi:

- 1) *Quality of work* (Kualitas hasil kerja)
- 2) *Promptness* (Ketepatan waktu)
- 3) *Initiative* (Prakarsa dalam menyelesaikan tugas)
- 4) *Capability* (Kemampuan menyelesaikan tugas)
- 5) *Communication* (Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain)

Lebih lanjut Gomes (2010 : 135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai meliputi :

- 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.



- 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- 4) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan.
- 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain
- 6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmataman dan integritas pribadi.

Sementara itu Mangkunegara (2011 : 75) menyatakan mengenai 4 (empat) faktor kinerja pegawai sebagai standar penilaian kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
- 2) Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
- 3) Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
- 4) Sikap yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan traits (karakter individu) seseorang pegawai seperti sifat, perangai, intelegensia dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang

bersifat performance result (hasil kerja) seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya. Bahkan dengan performance result tersebut memungkinkan terjadinya suatu penilaian yang lebih obyektif.

Namun demikian, tidak semua jenis pekerjaan dapat dilihat dari hasilnya secara kuantitatif, sehingga pengukuran dengan performance result akan menghasilkan data yang tidak akurat, misalnya seorang resepsionis tidak dapat diukur prestasinya dari jumlah tamu yang datang, tetapi dapat dinilai prestasinya dari kemampuan dia melayani tamu tersebut. Untuk itu, pemilihan aspek penilaian kinerja harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang dinilai. Manajemen harus mampu menciptakan aspek-aspek penilaian yang lebih mendekati kebenaran dari setiap pekerjaan yang dilakukan.

#### **2.1.4.2. Penilaian Prestasi Kerja**

Siagian (2008 :225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:

- a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
- b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
- c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2003:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Menurut Cascio (2003), *performance appraisal* (penilaian kinerja) dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja pegawai dengan membantu menyadari agar menggunakan seluruh potensi yang

dimiliki,serta memberikan informasi bagi pegawai dan para manajer yang berguna dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan kerja

Sedangkan Mejia, dkk (2007:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

### 2.1.4.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (2002 :342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan,

dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*corporate performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik maka kemungkinan kinerja lembaga atau perusahaan juga akan lebih baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila didukung oleh keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia kerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Dalam mengukur kinerja perorangan dalam suatu organisasi Quinn, et, al. (dalam Prawirosentono, 1999: 192) menerangkan bahwa " Kinerja setiap unit kerja diukur dengan metode statistik, khususnya tentang mutu suatu produksi, para manajer harus menerima tanggung jawab atas kinerja bawahannya. Bila bawahannya berkinerja buruk, maka jangan sekedar menyalahkan karyawan bawahannya. Oleh karena itu para manajer harus memonitor kinerja setiap bawahannya berdasarkan kendali secara statistik (*statistical control*)".

Untuk itu seorang manajer perlu mempunyai ukuran kinerja para pegawai, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Disamping itu

informasi tentang kinerja bawahannya diperlukan pula, bila suatu saat seorang manajer ingin mengubah sistem yang ada. Kita sering terjebak untuk menilai seorang berkinerja buruk, padahal sistem atau peralatan yang digunakan salah. Sebagaimana menurut Mangkunegara (2011 : 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan motivasi, berikut ini adalah cara sederhana menilai kinerja perorangan, yakni :

$$\text{KINERJA} = \text{KEMAMPUAN (KAPASITAS X MOTIVASI)}$$

Banyak faktor yang mempengaruhi kemampuan seseorang tetapi secara sederhana kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian atau skill yang dimiliki. Keahlian dapat dilihat dari latar belakang pendidikan dan pengalaman seseorang.

#### **2.1.4.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Timpe (2000:9), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu :

##### **1) Faktor Internal**

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam atau pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku dan kemampuan pekerja sosial fungsional dapat mempengaruhi kerja sehari-hari.

## 2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi pekerja social fungsional.

Timpe, menyatakan bahwa faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja karyawan adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.

Lingkungan dapat diartikan sebagai pola kerja, supervise, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan. Perilaku manajemen dapat diartikan sebagai suasana dan penampilan kerja yang ditampilkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Desain jabatan erat kaitannya dengan rencana atau perencanaan jabatan yang telah disusun sebelumnya sehingga menunjang pelaksanaan kerja. Penilaian kerja dapat diartikan dengan suatu cara mengevaluasi penampilan dan kemampuan kerja yang telah dilakukan, diarahkan pada pemberian balas jasa atau penghargaan lainnya kepada karyawan. Dengan adanya umpan balik dari luar individu maka dapat dijadikan cermin dalam meninjau kinerja karyawan. Administrasi pengupahan dimaksudkan sebagai distribusi balas jasa dilakukan sebagai upaya meninjau kinerja karyawan.

Sementara menurut Mangkunegara (2011 : 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah:

### 1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu,



pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai kreatifitas dalam mengolah skill secara terus menerus dan karena memiliki rasa ingin tahu dan inisiatif yang tinggi dan keinginan untuk maju serta terbuka untuk menerima pendapat dan masukan untuk sebuah kemajuan dalam meningkatkan produktivitas yang lebih maksimal

### **2.1.4.5. Kriteria Kinerja**

Untuk menentukan kriteria kinerja menurut P.M Gallegos dalam Timpe (2000 : 397) mengemukakan 5 (lima) kriteria kinerja, yaitu :

#### 1) Buruk

Kinerja dibawah harapan dan sasaran minimum, seperti yang dilibatkan dan membandingkan hasil-hasil yang dicapai dalam

masa-masa penilaian dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Upaya serta perbaikan lebih jauh dalam hasil-hasil kerja diperlukan untuk meningkatkan kinerja pengurus dalam organisasi hingga ke tingkat yang lebih luas.

2) Sedang

Karyawan atau pengurus organisasi memenuhi sebagian besar harapan kerja minimum yang ditetapkan bagi individu. Mengambil tindakan sendiri tetapi biasanya tergantung kepada pengawas bagi pengarahan sehari-hari.

3) Baik

Kinerja yang cukup memuaskan, bila dibandingkan hasil yang dicapai dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan organisasi terlebih dahulu. Umumnya dapat mengantisipasi masalah dan mencari bantuan yang diperlukan untuk mengambil tindakan korektif.

4) Sangat baik

Kinerja di atas normal, pencapaian tujuan serta hasilnya berada di atas harapan organisasi, telah memperlihatkan kemampuan untuk mencapai hasil dalam banyak bidang, melampaui yang dibutuhkan untuk memenuhi sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Karyawan tersebut hanya meminta bantuan pegawai untuk masalah-masalah yang luar biasa.

5) Baik sekali

Kinerja luar biasa di semua aspek. Biasanya melampaui harapan-harapan yang telah ditentukan untuk semua sasaran. Prestasi dan hasil kerja sangat tinggi dan semua tanda menunjukkan bahwa tingkat kinerja akan tetap tinggi selama beberapa waktu.

Karyawan dapat menangani masalah-masalah atau situasi-situasi yang paling sulit dan membutuhkan bimbingan sekali-sekali.

Berdasarkan penjelasan di atas kinerja seseorang dapat efektif atau tidak dapat dilihat dari hasil kerja pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas yang diemban guna mencapai sasaran program dari organisasi dimana ia bekerja.

## **2.2. Kerangka Pemikiran.**

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting sehingga pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian khusus. Ketidakberhasilan pengembangan sumber daya manusia akan mengakibatkan berbagai kerugian atau dampak negative yang pada akhirnya akan berakibat kehancuran organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik, dengan cara meningkatkan motivasi pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini tidak hanya berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi pegawai agar mempunyai kinerja yang baik adalah dengan pemberian kompensasi.

Kompensasi didefinisikan oleh Hasibuan (2010 : 118) sebagai berikut : “ Kompensasi adalah semua bentuk pendapatan yang berbentuk uang dan barang, secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Pemberian kompensasi dan dasar untuk kepuasan pegawai harus melihat dari kinerja pegawai tersebut, sehingga kompensasi dan kompetensi bisa berdampak pada penurunan/kenaikan kinerja pegawai. Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, untuk menyederhanakan dan agar lebih terfokus, maka dalam penilaian ini beberapa faktor yang dianggap mempunyai peran penting dalam peningkatan kinerja pegawai meliputi pembinaan kekuatan yang mencakup kompetensi, kompensasi dan kepuasan.

Masalah kompensasi merupakan salah satu fungsi penting dalam organisasi yang merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab pimpinan (pemerintah) karena hal ini menyangkut kebutuhan utama pegawai untuk dapat bekerja dengan baik. Bagi pegawai kompensasi yang mereka terima merupakan balas jasa yang diberikan organisasi atas kontribusinya yang telah mereka berikan.

Pelaksanaan pemberian kompensasi pada suatu organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2011 : 84) bahwa :” Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan hasil kerja”.

Kompetensi yang ditetapkan diorganisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

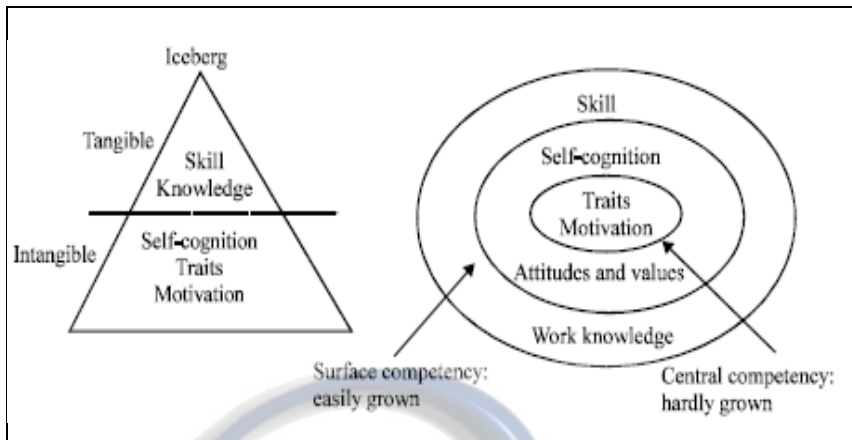
Sedangkan menurut Spencer & Spencer dalam Ruky (2003: 104), “*An underlying characteristic's of an individual which is casually related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. Atau kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Sejalan dengan definisi di atas, Spencer & Spencer dalam Ruky (2003:105) mengemukakan bahwa komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi adalah :

1. Keahlian (*skill*)
2. Pengetahuan (*knowledge*)
3. Sikap/Nilai (*self-Concept*)
4. Watak/sifat (*Trait*)
5. Motif (*Motive*)

*Skill* yaitu suatu komponen untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. *Knowledge* yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu, *knowledge* merupakan kompetensi yang kompleks. *Self-Concept* yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. *Trait* yaitu watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan caratertentu. *Motive* yaitu sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga dapat melakukan tindakan.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi strategis terhadap perencanaan sumber daya manusia, hal tersebut dapat terlihat dari gambar 2.1 berikut ini :



**Gambar 2.1 : Central and Surface Competencies**

**Sumber : Spencer & Spencer (2003)**

Kompetensi pengetahuan (*Knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*Tangible*) dan relatif berada dipermukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Sedangkan konsep diri (*self-concept*), watak/sifat (*trait*) dan motif (*motive*) merupakan kompetensi lebih tersembunyi (*Intangible*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan sehingga problem pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan sumber daya manusia, sedangkan motif kompetensi dan watak/sifat berada pada “*personality iceberg*” sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan sehingga salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

Lebih lanjut Fitt (2002 :113) menyatakan bahwa :

*“Competency in fact has two kinds of meaning : (1) Areas of competency or skills and knowledge that can be acquired through study, experience, practice, (2) Competency that are the deeper seated traits and personal qualities possessed by individuals, which are harder to develop and change”.*

Yang artinya kompetensi memiliki 2 arti yaitu : (1) kompetensi mencakup keahlian dan pengetahuan yang diperoleh dari belajar, pengalaman dan latihan, (2) kompetensi secara lebih mendalam merupakan tingkah laku dan kemampuan khusus yang dipunyai individu, dimana sulit diperbaharui dan dirubahnya.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki cakupan yang lebih luas tidak hanya kemampuan berupa keahlian dan pengetahuan tetapi juga menyangkut tingkah laku individu. Kemampuan dengan keahlian dan pengetahuan diharapkan dapat memperbaharui dan merubah tingkah laku manusia. Perubahan tingkah laku dengan memiliki kompetensi yang cakap akan memberikan kontribusi yang berharga bagi efektifitas organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan.

Setiap lembaga/organisasi selalu menginginkan hasil kerja yang lebih baik dari pegawai, sehingga lembaga/organisasi selalu meninjau kinerja/prestasi kerja pegawai agar dapat memperbaikinya apabila ada salah seorang pegawai yang melakukan suatu kesalahan atau penyimpangan dari pekerjaannya.

Mangkunegara (2011 : 67) mendefinisikan kinerja/(prestasi kerja) sebagai berikut “ Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Bernardin dan Russel (2003 : 397) mengatakan pengertian bahwa :” Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *output*”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan prestasi kerja (kinerja) adalah berhasil tidaknya seseorang atau sekelompok orang mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya. Jika prestasi kerja mendekati atau sesuai dengan yang diharapkan, maka upaya pencapaian tujuan akan lebih mudah.

Davis (dalam Mangkunegara, 2011: 75) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor kompetensi (*competency*). Faktor kompetensi lebih mendominasi sebagai penyebab tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sebagaimana dikemukakan oleh Winardi (2004 : 97), bahwa yang paling penting dalam kinerja adalah kompetensi. Menurut Mc.Clelland (dalam Mangkunegara, 2011 :76), ada hubungan yang positif antara motif berprestasi tinggi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi tinggi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan/tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji.

Adapun dimensi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:67) terdiri atas 4 (empat) faktor, yaitu : 1). Kualitas kerja; 2). Kuantitas kerja; 3). Keandalan dan 4). Sikap.

Berdasarkan pembahasan diatas, maka dapat diartikan bahwa kompensasi dan kompetensi mempunyai kaitan yang erat dengan kinerja pegawai. Seperti dikemukakan oleh Hasibuan (2010 : 188) bahwa kinerja

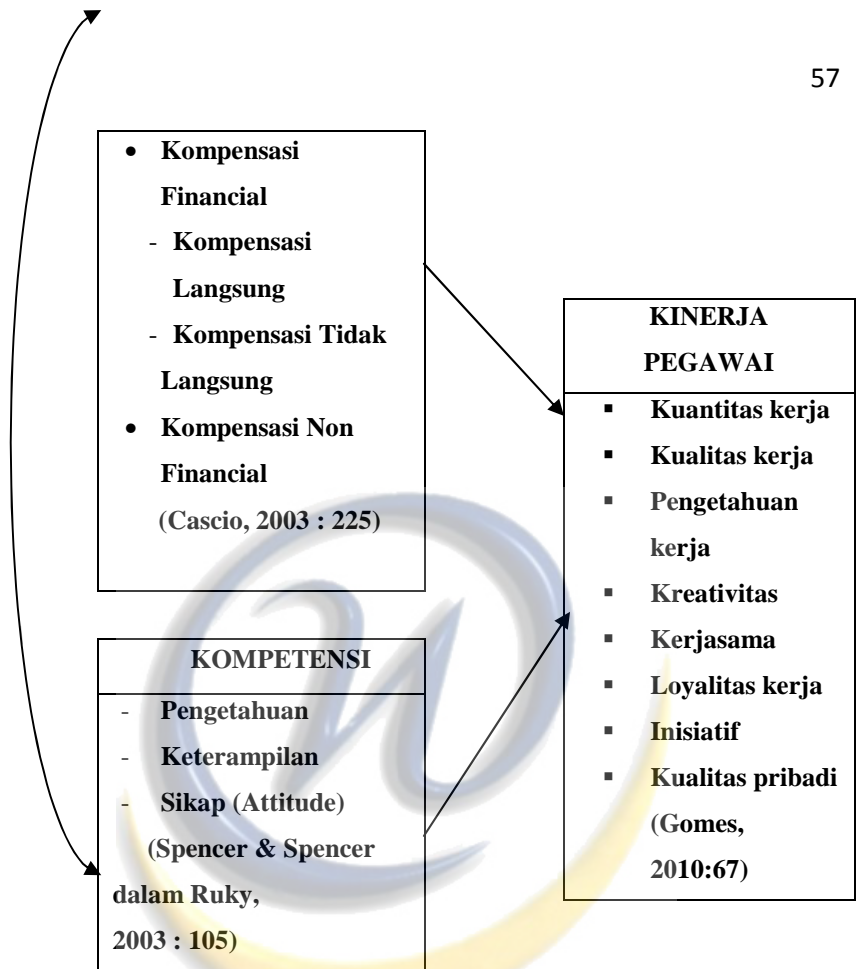


pada hakikatnya bertujuan mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan kompetensi yang tinggi.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma konseptual dapat dikemukakan sebagai berikut :

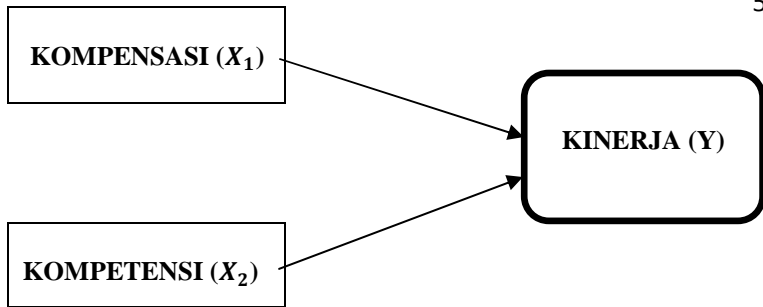


**KOMPENSASI**



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran**

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan tinjauan teoritis dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai di PT. Timah Investasi Mineral
2. Kompetensi memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai di PT. Timah Investasi Mineral
3. Kompensasi dan kompetensi secara bersama-sama memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai di PT. Timah Investasi Mineral.