BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian.

2.1.1 Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Kompensasi yang layak tentu diberikan kepada sumber daya manusia yang memiliki keahlian di bidangnya, mampu mengelola, mempunyai pemikiran dan ide yang potensial demi mencapai visi, misi dan tujuan yang diinginkan perusahaan. Tetapi kompensasi itu sendiri menjadi pertimbangan yang sangat penting, karena sistem kompensasi dalam organisasi harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi organisasi.

2.1.1.1 Definisi Kompensasi

Werther dan Davis (1996:379) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas konstribusinya kepada organisasi. Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja.

Kompensasi menurut Hasibuan (2002:184) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Kompensasi merupakan salah satu bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari dipekerjakan pegawai itu (Dessler, 1997:85). Sedangkan menurut Handoko (1998:155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Ranupandojo (2000:10), menyatakan bahwa kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi pegawai dan menetukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh tiap-tiap pegawai. Sedangkan menurut Panggabean (2005:181), kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. mereka (karyawan) kepada perusahaan.

Schuler dan Jackson (1999) menyatakan kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung *(direct payment)* yang berupa gaji pokok *(base payment)* seperti upah, gaji, dan kompensasi variable insentif dan bonus. Kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan sosial, pengangguran, dan cacat, perlindungan pribadi (berupa pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi, bayaran tidak masuk kantor

(berupa pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat, hari libur nasional), dan tunjangan siklus hidup (berupa bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, penghasilan, dan biaya pindah).

Menurut Usman Fauzi (2014) mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan salah satu cara untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan cara menetapkan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan tersebut atas prestasi kerja yang dicapai. Dengan demikian pemberian kompensasi dalam perusahaan harus diatur dengan baik, sehingga dapat diterima oleh kedua bela pihak. Jadi dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem kompensasi tertentu kepentingan para karyawan mutlak untuk diperhitungkan.

Menurut Keran (2012) dalam penelitiannya, bahwa kompensasi adalah segala suatu yang diterima oleh para karyawan, baik uang, barang atau sebagainya sebagai balas jasa dari hasil kerja mereka pada organisasi. Kompensasi juga menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang bekerja pada perusahaan, karena dengan kompensasi tersebut para karyawan dapat memenuhi dan meningkatkan kebutuhan hidup mereka

Gambar 2.1 Penggolongan Kompensasi Schuler dan Jackson (1999)

Menurut Wijaya dan Andreani (2015) kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat diberikan perusahaan berupa imbalan kepada karyawan. Kompensasi dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan.

Dari pendapat beberapa ahli, maka disimpulkan pengertian dari kompensasi itu sendiri adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi merupakan sesuatu hal berupa pendapatan yang diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa atas hasil kerja mereka.
2. Kompensasi dapat mendorong setiap karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi itulah yang mampu menentukan besarnya kompensasi yang diberikan.

2.1.1.2 **Jenis Kompensasi**

Tiga jenis kompensasi menurut Nawawi (2005) secara garis besar adalah :

1. Kompensasi Langsung

Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Kompetensi menurut Mulyadi (2004) dapat digolongkan menurut dua kelompok, yaitu:

1. Kompensasi Instrintik

Berupa rasa puas diri yang diperoleh pegawai yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertenu, misalnya dengan penambahan tanggung jawab, pengayaan pekerjaaan *(job enrichment)* dan usaha lain yang meningkatkan harga diri pegawai dan mendorong pegawai untuk menjadi yang terbaik.

2. Kompensasi Ekstrintik

Terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada pegawai baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarium dan bonus, kompensasi tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan, dan tunjangan masa

sakit serta penghargaan non keuangan berupa ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa dan sekretaris pribadi.

Jenis-jenis kompensasi menurut Simamora (2004) terdiri dari dua macam, yaitu:

1. Kompensasi Finansial
   a. Kompensasi Langsung
      1) Bayaran pokok *(base pay)*, yaitu gaji dan upah;
      2) Bayaran prestasi *(merit pay)*;
      3) Bayaran insentif *(insentive pay)* yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham; dan
      4) Bayaran tertangguh *(deferred pay)* yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.
   b. Kompensasi Tidak Langsung
      1) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja;
      2) Bayaran di luar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil; dan
      3) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, tempat parkir.
2. Kompensasi Nonfinansial
   a. Pekerjaan

      Tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.
   b. Lingkungan Kerja

Kebijakan yang sehat, *supervise* yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Tiga jenis kompensasi menurut Michael dan Harold (1993) adalah kompensasi material, sosial, dan aktivitas. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

1. Kompensasi Material

Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik *(physical reinforcer),* misalnya fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

2. Kompensasi Sosial

Berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan organisasi.

3. Kompensasi Aktivitas

Merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian

wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan pengembangan kepribadian.

2.1.1.3 **Tujuan Kompensasi**

Menurut Wibowo (2014:291), tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau *keadilan internal* memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, *external equity* atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Tujuan manajemen kompensasi menurut Werther dan Davis (1996) adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh Pegawai yang Berkualifikasi

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

2. Mempertahankan Pegawai yang Ada

   Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

3. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

4. Penghargaan terhadap Perilaku yang Dilakukan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

7. Memfasilitasi Pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder dibandingkan tujuan-tujuan lain.

Menurut Ivancevich (2010:295) memberikan tujuh kriteria untuk efektivitas kompensasi, yaitu :

1. *Adequate*. Tingkat kompensasi minimum yang harus dipenuhi baik oleh pemerintah, serikat pekerja maupun manajer.
2. *Equitable*. Setiap orang harus dibayar dengan jujur, sesuai dengan usaha, kemampuan, dan pelatihan mereka.
3. *Balanced*. Bayaran, tunjangan, dan penghargaan lain harus dapat memberikan paket imbalan yang layak.
4. *Cost-effective*. Bayaran tidak boleh berlebihan, perlu mempertimbangkan apa yang dapat diusahakan oleh perusahaan atau organisasi untuk membayar.
5. *Secure*. Bayaran harus cukup untuk membantu pekerja merasa aman dan membantu memuaskan kebutuhan dasar mereka.
6. *Incentive-providing*. Bayaran harus memotivasi efektivitas dan pekerjaan produktif.
7. *Acceptable to the employee*. Pekerja harus memahami sistem bayaran dan merasakan sebagai sistem yang layak untuk perusahaan atau organisasi dan diri mereka.

Menurut Wilson Bangun (2012:258-260) kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi ketenagakerjaan bagi kebanyakan organisasi. Maka dari itu tujuan dari kompensasi itu sendiri adalah :

1. Mendapatkan karyawan yang cakap

Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkannya sumber daya menusia yang memiliki kecakapan di atas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuan karena jumlah penawaran yang semakin kecil. Organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Pada umumnya setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain, dengan pertimbangan karyawan tersebut sudah memeiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

3. Meningkatkan produktivitas

Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variable dependen yang dicari faktor pengaruhnya. Hasil penelitian

menunjukan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.

4. Memperoleh keunggulan kompetitif

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki konstribusi penting dalam organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30 sampai 70% yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran.

5. Aturan hukum

Berkaitan dengan aturan hukum, organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional maupun daerah. Organisasi dituntut agar taat atas aturan yang berkaitan dengan kompensasi karena menyangkut kebutuhan hidup orang-orang dalam suatu negara atau daerah tertentu.

6. Sasaran Strategi

Organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Dapat diketahui bahwa untuk memperoleh tenaga-tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki sistem administrasi komponennya.

Menurut Samsudin (2006) fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Pengalokasian SDM secara Efisien

   Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

2. Penggunaan SDM secara Lebih Efisien dan Efektif

   Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

   Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Menurut Susilo Martoyo (1990:101), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

   Pegawai menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau kebutuhan ekonominya.

2. Keterkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja

   Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong pegawai bekerja secara produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit atau produksi bahkan semakin rendah.

3. Keterkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan

Semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan kesuksesannya. Sebab, pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila pendapatan perusahaan semakin besar.

4. Keterkaitan antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Dengan demikian, terdapat keseimbangan antara *input* (syarat-syarat) dan *output* (tingginya kompensasi yang diberikan).

2.1.1.4 **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003:128) , antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Kerja

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

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat Buruh / Organisasi Perusahaan

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 dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6. Biaya Hidup atau *Cost Living*

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 upah atau 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 lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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 kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju *(boom)* maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur *(disqueshed unemployment)*.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelititan untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

Menurut Priansa (2014:332), pemberian oleh organisasi dipengaruhi berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi untuk menentukan kebijakan kompensasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Kinerja dan Produktivitas Kerja

Setiap organisasi pasti menginginkan keuntungan yang optimal atas bisnisnya. Keuntungan ini dapat berupa keuntungan material maupun keuntungan non material. Untuk ini, setiap organisasi harus mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawainya, agar memberikan konstribusi yang optimal bagi organisasi. Organisasi tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi konstribusi pegawai terhadap organisasi.

2. Kemampuan Membayar

   Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan organisasi dalam membayar. Organisasi tidak akan mungkin membayar kompensasi pegawainya melebihi kemampuan organisasi tersebut dalam memberikan kompensasi. Sebab jika organisasi memberikan kompensasi di atas kemampuan organisasi, maka organisasi itu akan terancam bangkrut.

3. Kesediaan Membayar

   Kesediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi pegawai. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua organisasi bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

4. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

   Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, maka akan diberikan kompensasi yang lebih murah.

5. Serikat Pekerja

Serikat pekerja, serikat pegawai, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar. Apabila ada organisasi yang dianggap tidak memberikan kompensasi yang sesuai, maka serikat pekerja akan menuntut organisasi tersebut.

6. Undang-Undang dan Peraturan yang Berlaku

   Undang-Undang dan Peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapatkan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan pegawai sebagai salah satu bagian terpenting dalam organisasi, yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi organisasi. Misalnya UU. Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

2.1.1.5 **Dimensi Pengukuran Kompensasi**

Dimensi pengukuran kompensasi berdasarkan Schuler dan Jackson (1999) adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial

   Bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjannya. Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung *(direct payment)* yang berupa gaji pokok *(base payment)* seperti gaji dan kompensasi variable yaitu insenif dan bonus.

2. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah berupa perlindungan pribadi berupa perlindungan umum (jaminan sosial, pengangguran dan cacat), perlindungan pribadi (berupa pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi), bayaran tidak masuk kantor dan tunjangan siklus hidup.

Dimensi pengukuran kompetensi menurut Mulyadi (2004) dapat digolongkan menurut sua kelompok, yaitu:

1. Kompensasi Instrintik

Berupa rasa puas diri yang diperoleh pegawai yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertenu, misalnya dengan penambahan tanggung jawab, pengayaan pekerjaaan *(job enrichment)* dan usaha lain yang meningkatkan harga diri pegawai dan mendorong pegawai untuk menjadi yang terbaik.

2. Kompensasi Ekstrintik

Terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada pegawai baik berupa kompensasi finansial seperti gaji, honorarium dan bonus, kompensasi tidak langsung seperti asuransi kecelakaan, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit serta penghargaan nonkeuangan berupa ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa dan sekretaris pribadi.

Dimensi pengukuran kompensasi menurut Simamora (2004) terdiri dari dua macam, yaitu:

1. Kompensasi Finansial
   a. Kompensasi Langsung

1) Bayaran pokok *(base pay)*, yaitu gaji dan upah;

2) Bayaran prestasi *(merit pay)*;

3) Bayaran insentif *(insentive pay)* yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham; dan

4) Bayaran tertangguh *(deferred pay)* yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

b. Kompensasi Tidak Langsung

1) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja;

2) Bayaran di luar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil; dan

3) Fasilitas yaiu kendaraan, ruang kantor, tempat parkir.

2. Kompensasi *Nonfinansial*

a. Pekerjaan

Tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.

b. Lingkungan Kerja

Kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Dimensi pengukuran kompensasi menurut Michael dan Harold (1993) adalah kompensasi material, sosial, dan aktivitas. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

1. Kompensasi Material

Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik *(physical reinforcer),* misalnya fasilitas parkr, telepon, dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pension, asuransi kesehatan.

2. Kompensasi Sosial

Berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan organisasi.

3. Kompensasi Aktivitas

Merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa kekuasaan yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan pengembangan kepribadian.

Dimensi pengukuran kompensasi menurut Nawawi (2005) secara garis besar adalah :

1. Kompensasi Langsung

   Penghargaan atau ganjaran yang disebu gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi Tidak Langsung

   Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3. Insentif

   Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Dimensi pengukuran untuk kompensasi yang diambil adalah menurut Schuler dan Jackson salah satunya adalah dimensi gaji pokok dan dimensi kompensasi variabel yang tedapat tiga indikator, karena perusahaan yang dijadikan sebagai obyek penelitian hanya memberlakukan kompensasi tersebut. Tiga indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaji
2. Insentif
3. Bonus

2.1.2 **Motivasi**

Kinerja sangat bergantung kepada kemampuan dari masing-masing karyawan menggerakkan mereka untuk bekerja lebih giat. Motivasi merupakan dorongan berupa kekuatan yang dapat melakukan atau tidak melakukan sesuatu..

Motivasi berasal dari kata motiv (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990: 593) mendefinisikan motif sebagai alsan seseorang melakukan sesuatu, sementara definisi motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya. Orang yang mau bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari *(conscious needs)* maupun kebutuhan yang tidak disadari *(unconscious needs)*, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohaninya.

2.1.2.1 Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata motiv (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut beberapa para ahli seperti Wexley & Yukl, Mathis & Jackson, dan Robbins dalam Wilson Bangun (2012:312) mengemukakan bahwa motivasi

memberikan batasan sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*" (Wexley & Yukl ,1977). Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan (Mathis & Jackson, 2006). Sedangkan menurut (Robbins, 2003), *motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*.

Sedangkan menurut Stephen P.Robbins (2003:156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity)*, arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan.

Motivasi seorang karyawan sangat penting karena Menurut Mc. Donald (dalam Sardiman, 2007:73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *"feeling"* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian Mc.Donald ini mengandung tiga elemen penting yaitu bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia, motivasi ditandai dengan munculnya, rasa atau *"feeling"* yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah laku manusia, motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Menurut Malayu (2005: 143), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung prilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aprilia dan Hudiwinarsih (2012) bahwa motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin untuk berbuat dan berproduksi. Seorang yang memiliki motivasi yang rendah mereka cenderung untuk menampilkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Sehingga semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu sebagai karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut F.A. Atogiyire (2001) dalam David Ackah (2014) , beberapa hal memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif meliputi baik sistem *reward*, pelatihan dan pengembangan, gaya kepemimpinan, promosi, lingkungan kerja dan sebagainya semua ini adalah motivator yang kuat. Penting untuk dicatat bahwa karyawan sangat diperlukan menegaskan organisasi yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu seorang karyawan perlu termotivasi untuk bekerja secara efisien.

Sedangkan menurut penelitian David Ackah (2014) bahwa Jalur kemajuan dalam organisasi menimbulkan dampak motivasi pada karyawan tersebut untuk dimasukkan ke dalam upaya yang cukup untuk mencapai impian mereka. Hal ini juga menghilangkan absensi dan meningkatkan loyalitas karyawan tersebut sehingga menghasilkan prestasi kerja yang lebih tinggi dari setiap karyawan.

Dari uraian-uraian di atas terlihatlah bahwa motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (pekerja) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi seperti itu disebut motivasi intrinsik *(intrinstic motivation)*. Akan tetapi ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang bersangkutan yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik *(extrinsic motivation)*. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Mereka merasa bertanggung jawab atas suatu pekerjaan, jadi tanpa ada faktor luar yang mempengaruhi mereka terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya.

Jadi bila disimpulkan dari beberapa pendapat para ahli terkait dengan motivasi adalah bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah perilaku dari dalam diri seseorang yang mendorong untuk melakukan pekerjaannya dan faktor-faktor yang mempengaruhi setiap karyawan dalam melakukan setiap pekerjaannya.

2.1.2.2 Pandangan tentang Motivasi

Terdapat berbagai macam pandangan tentang motivasi, namun sejumlah pandangan yang dianggap paling penting dalam motivasi adalah:

1. Model Tradisional

Model tradisional motivasi berhubungan dengan pandangan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaiman pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi pegawai. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini menganggap bahwa pegawai pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang.

Pendekatan ini dalam banyak situasi tergolong efektif. Sejalan dengan meningkatkan efisiensi, pegawai yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut manajer mengurangi besarnya upah insentif pemutusan hubungan kerja menjadi biasa dan pegawai akan mencari keamanan atau jaminan kerja daripada kenaikan upah kecil dan sementara.

2. Model Hubungan Manusia

Banyak praktik manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional vidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjanya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi.

Mayo dan beberapa pendukung lainnya juga yakin bahwa manajer dapat memotivasi pegawai melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka

dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai hasilnya, para pegawai diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk pegawai tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.

3. Model SDM

Para teoritis seperti Mc. Gregor dan Maslow dan para peneliti seperti Argyris dan Likert melontarkan kritik yang mendalam terhadap model hubungan manusia dan mengemukakan pendekatan yang lebih *"Sophisicated"* untuk memanfaatkan pegawai.

Model SDM yang menyatakan bahwa pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, namun juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Model ini beralasan bahwa kebanyakan pegawai telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik. Namun belum tentu semua pegawai melihat pekerjaannya dengan baik. Pegawai pada dasarnya lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari kinerja yang dihasilkannya. Pegawai harus diberikan tanggung jawab untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugasnya.

Tabel 2.1

Pandangan tentang Motivasi

NO.	Model Tradisional	Model Hubungan Manusia	Model SDM
ASUMSI			
1	pekerjaan pasti	pegawai ingin menjadi	pekerjaan belum pasti

	tidak disukai oleh kebanyakan pegawai	dan dihargai sebagian individu	tidak disukai. Pegawai inginmemberikan kontribusi terhadap
2	Apa yang mereka kerjakan kurang penting daripada apa yang mereka peroleh untuk mengerjakannya.	pegawai ingin menjadi individu yang dihargai.	banyak pegawai yang mampu bekerja lebih kreatif, mengarahkan diri, dan mengendalikan diri daripada tuntutan pekerjaan
3	Beberapa pegawai dapat menangani pekerjaan yang membutuhkan kreativitas, pengarahan, dan pengendalian diri.	kebutuhan ini lebih penting daripada uang dalam memotivasi pegawai untuk bekerja.	

KEBIJAKAN			
1	Manajer harus mengawasi secara ketat dan mengendalikan pegawai	Manajer harus membuat pegawai merasa berguna dan penting	Manajer haus menggunakan sumber daya manusia yang kurang dimanfaatkan
2	Manajer harus membagi pekerjaan menjadi operasi yang sederhana, dilakukan berulang-ulang, mudah dipelajari.	Manajer harus memberi dan menyerap informasi dari pegawai	Manajer harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan pegawai.
3	Manajer harus menetapkan pekerjaan rutin dan prosedur secara rinci, dan memaksakan ini	Manajer harus memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengarahkan diri pada hal-hal yang rutin.	Manajer harus mendorong partisipasi penuh dalam hal-hal yang penting, terus menerus memperluas pengarahan diri dan

	dengan lembut		pengendalian diri.
HARAPAN			
1	Pegawai dapat tahan terhadap pekerjaan kalau gajinya lumayan dan manajernya adil	Berbagi informasi dengan pegawai dan melibatkan mereka dalam keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan dasar mereka untuk menjadi dan merasa penting.	Memperluas pengaruh pegawai, pengarahan diri, dan pengendalian diri akan menyebabkan perbaikan langsung dalam efisiensi operasi.
2	Bila tugas cukup sederhana dan pegawai dikendalikan dengan ketat, mereka akan menghasilkan produk dengan sesuai standar.	Memuaskan pegawai akan memperbaiki semangat dan mengurangi penolakan pada wewenang formal, sehingga pegawai akan mudah diajak bekerja.	Kepuasan kerja perlu diciptakan sehingga pegawai akan bekerja dengan optimal.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Sedangkan menurut Priansa (2014:220), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaian dengan:

1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dpengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

2. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pergawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut.

3. Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga bayak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.

4. Pengakuan dan Prestasi

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.

5. Cita-cita atau Aspirasi

Cita-cita atau disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai. Aspirasi ini dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Pegawai yang mempunyai aspirasi positif adalah pegawai yang menunjukkan hasratnya untuk memperoleh keberhasilan. Sebaliknya pegawai yang mempunyai aspirasi negatif adalah pegawai yang menunjukkan keinginan atau hasrat menghindari kegagalan.

6. Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya pikir, dan fantasi. Dalam kemampuan belajar ini, taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran. Pegawai yang taraf perkembangan berpikirnya konkrit tidak sama dengan pegawai yang sudah sampai pada taraf perkembangan berpikir operasional. Jadi pegawai yang mempunyai kemampuan belajar tinggi, biasanya lebih termotivasi dalam belajar, karena pegawai tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.

7. Kondisi Pegawai

Kondisi fisik dan kondisi psikologis pegawai sangat memperngaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis pegawai. Misalnya pegawai yang kelihatan lesu, mengantuk, mungkin disebabkan waktu berangkat kerja belum sarapan, atau mungkin di rumah mengalami masalah yang menimbulkan kemarahan, kejengkelan, bahkan mungkin kecemasan. Maka kondisi-kondisi fisik dan psikologis ini pun dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan motivasi kerja pegawai.

8. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur disini dapat berasal dari ligkungan, keluarga, organisasi,

maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat atau mendorong. Kalau dilihat dari lingkungan organisasi, pimpinan harus berusaha mengelola kondisi lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai.

9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional. Misalnya keadaan emosi pegawai, gairah belajar, dan situasi dalam keluarga.

10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

2.1.2.4 Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang sudah dikenal diantaranya (Priansa, 2014:206) adalah :

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow (1943-1970) dinamakan dengan: “A theory of human motivation”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berprilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka

kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, makan muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar dari teori ini adalah:

a. Manusia adalah mahluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba;
b. Kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator; dan
c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu:

a. Kebutuhan Fisiologis *(Physiological Needs)*

   Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.

b. Kebutuhan Rasa Aman *(Safety Needs)*

   Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial *(Social Needs)*

   Kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan *(Esteem Needs)*

Kebutuhan ini berkaitan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri *(Self-Actualization Needs)*

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.



Gambar 2.2
Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih besifat teoritis, namun telah memberikan fondasi dan

mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

David Clarence McClelland (1917-1998) mendapat gelar *doctor* dalam psikologi di Yale pada tahun 1941 dan menjadi professor di Universitas Wesleyan. McClelland dikenal dengan karyanya tentang motivasi. David McClelland memelopori pemikiran tentang motivasi kerja dengan mengembangkan motivasi berbasis teori dan model, dan digunakan dalam perbaikan metode penilaian kinerja pegawai, serta penilaian dan tes berbasis kompetensi. Idenya telah diadopsi secara luas di berbagai organisasi, dan berkaitan erat dengan teori Frederick Herzberg.

McClelland (1987) memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi atau *Need for Achievement (N.Ach),* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. McClelland mendefinisikan motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. McClellad memperkenalkan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku *"The Achieving Society",* yaitu motivasi berprestasi *(N-Ach)*; Motivasi untuk berkuasa *(N-Pow)*; dan motivasi untuk berafiliasi atau bersahabat *(N-affil)*.

a. Kebutuhan Berprestasi *(N-Ach)*

Need for Achievement adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung

untuk mengambil resiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

Kebutuhan ini pada Hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar yang tinggi. Orang yang memiliki *n-ach* tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi. Sebab-sebab seseorang memiliki *n-ach* yang tinggi diantaranya adalah pujian dan imbalan akan kesuksesan yang dicapai, perasaan positif yang timbul dari prestasi, dan keinginan untuk menghadapi tantangan. Tentunya imbalan yang paling memuaskan bagi mereka adalah pengakuan dari masyarakat akan prestasinya yang berhasil dan diakui eksistensinya karena prestasi yang diraihnya.

b. Kebutuhan Kekuasaan *(N-Pow)*

Need for Power adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berprilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu

tanpa dipaksa tidak akan berprilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. McClelland menyatakan ada dua jenis kebutuhan akan kekuasaan, yaitu pribadi dan sosial.

a. Pribadi

   Contoh dari kekuasaan pribadi adalah seorang pemimpin organisasi yang mencari posisi lebih tinggi agar bisa mengatur orang lain dan mengarahkan ke mana organisasinya akan bergerak.

b. Sosial

   Kekuasaan sosial adalah kekuasaan yang misalnya dimiliki oleh seperti pemimpin.

c. Kebutuhan Berafiliasi *(N-Affil)*

   Need for Affiliation yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap

persahabatan dengan pihak lain. Inidividu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. Orang merasa ingin disukai dan diterima oleh sesamanya. McClelland mengatakan bahwa kebutuhan yang kuat akan afiliasi akan mencampuri objektifitas seseorang. Sebab, jika ia merasa ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya.

Istilah kebutuhan *(need)* dan motif memiliki arti yang dapat dipertukarkan satu sama lain. Individu termotivasi oleh berbagai pola kebutuhan atau motif. Kebutuhan atau motif ini dimiliki oleh setiap orang dengan proposal yang berbeda-beda dan masing-masing memiliki kebutuhan yang dominan yang juga pasti berbeda dengan orang lain. Perbedaan pola kebutuhan ini memunculkan perbedaan faktor-faktor yang dapat memotivasi seseorang. Jadi, berdasarkan pengertian McClelland, orang yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi akan terefleksi dalam motivasi berprestasi yang juga tinggi.

3. Teori Evaluasi Kognitif

Akhir tahun 1960-an seorang peneliti menyatakan bahwa motivator ekstrinsik, seperti gaji, berhubungan dengan motivasi intrinsik. Proposal ini kemudian

disebut sebagai teori evaluasi kognitif, yaitu teori yang berhubungan dengan cara penggajian atau pengupahan orang di dalam suatu organisasi.

Secara historis pakar motivasi umumnya mengasumsikan bahwa motivator intrinsik (seperti prestasi, tanggung jawab dan kompetensi) tidak berhubungan dengan motivator ekstrinsik (seperti gaji yang tinggi, jenjang karir dan promosi, supervisor yang baik, dan kondisi pekerjaan lainnya yang menyenangkan), atau dengan kata lain, bahwa stimulasi yang satu tidak berpengaruh terhadap stimuli yang lain. Namun, teori evaluasi kognitif menyarankan sebaliknya. Teori evaluasi kognitif menegaskan bahwa ketika motivator ekstrinsik digunakan oleh organisasi, misalnya gaji dibayarkan sebelum bekerja, maka motivator intrinsik akan menurun. Dengan kata lain, bahwa ketika motivator ekstrinsik diberikan kepada pegawai sebagai stimulus agar pegawai mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, maka motivator ekstrinsik tersebut akan menyebabkan motivator instrinsik yang dimiliki pegawai menurun.

4. Teori Dua Faktor Hezberg

Ilmuwan lainnya yang diakui telah memberikan konstribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor, yaitu:

a. *Hygiene Factor* (Kondisi Ekstrinsik)

Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor *Hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status

pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi.

b. *Motivation Factor* (Kondisi Intrinsik)

Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.

5. Teori ERG (*Existence , Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori berikut yang menjelaskan tentang kebutuhan adalah Teori ERG (E = *eksistention*, R = *relatedness*, G = *growth*) oleh Alderfer (1977) dalam Sondang (2012:166). Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam sebuah hirarki, akan tetapi hirarki kebutuhannya hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan, yaitu :

1) *Eksistention* (eksistensi), adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air , udara, upah dan kondisi kerja.

2) *Relatedness* (keterkaitan), adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh kebutuhan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.

3) *Growth* (pertumbuhan), adalah kebutuhan di mana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan yang kreatif dan produktif).

Teori ERG dan hirarki kebutuhan Maslow berbeda dalam cara bagaimana orang melangkah melalui rangkaian kebutuhan. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah kebutuhan utama dan bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya tidak akan tergerak apabila kebutuhan utama belum dipenuhi secara wajar. Dengan demikian, seseorang maju ke atas hirarki kebutuhan setelah terpenuhi tingkat kebutuhan lebih rendah dan sebaliknya Teori ERG Alderfer mengemukakan bahwa : "sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan yang dikemukakan Maslow, juga terjadi proses pengurangan keputusasaan. Jika seseorang terus menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi pemenuhan kebutuhan pertumbuhan , maka kebutuhan akan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama yang menyebabkan individu tersebut mengarahkan kembali upayanya menuju pemenuhan kategori yang lebih rendah. Jadi hambatan tersebut mengarah pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah".

2.1.2.5 **Dimensi Pengukuran Motivasi**

Mengacu pada teori Dua Faktor Hezberg, dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah sebagai berikut:

a. *Hygiene Factor* (Kondisi Ekstrinsik)

Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor *Hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai

dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi.

b. *Motivation Factor* (Kondisi Intrinsik)

Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.

Dimensi yang digunakan dalam pengukuran motivasi pada CV. Danny Property Bandung adalah sebagai berikut:

- *Hygiene Factor* (Kondisi Ekstrinsik)
- *Motivation Factor* (Kondisi Intrinsik)

Motivasi bersumber dari diri seseorang atau karyawan itu sendiri. Hal ini yang akan mendorong seseorang dalam berprestasi. Selain itu perusahaan yang kurang dapat memberikan pengakuan terhadap pencapaian prestasi kerja para karyawan, maupun pemberian status karyawan yang belum jelas. Hal tersebut bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Semua ini dapat menurunkan motivasi karyawan yang akan berdampak tidak baik bagi kinerja karyawan. Permasalahan ini yang timbul menurut hasil wawancara dengan karyawan CV. Danny Property. Maka penulis menggunakan kedua dimensi tersebut dalam penelitian ini.

2.1.3 **Kompetensi**

Kompetensi karyawan merupakan sebuah kunci pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Kompetensi yang dimiliki setiap karyawan harus mampu mendukung sistem kerja yang ada di dalam sebuah organisasi agar mampu mencapai visi, misi, dan tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh setiap karyawan.

Kompetensi menunjukkan karakteristik atau kemampuan untuk menghasilkan tingkat yang dapat memuaskan di tempat kerja masing-masing individu. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab secara efektif.

Tyson (2006) menyatakan bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi berkaitan dengan peran yang diemban, atau campuran dari atribut pribadi dan pekerjaan.

2.1.3.1 Definisi Kompetensi

Para ahli umumnya memberikan pandangan yang bervariasi tentang kompetensi. Boyatzis (Armstrong, 2009) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan.

Elliot dan Dweck (2005) menyatakan bahwa Kamus Webster dan Kamus Bahasa Inggris Oxford mendefinisikan kompetensi sebagai kondisi atau kualitas

diri, kemampuan, kecukupan, kesuksesan, dan efektivitas. Kompetensi merupakan peta kualitas dari kemampuan, kecukupan, kesuksesan, dan efektivitas yang dimiliki pegawai.

Barbazette (2005) menyatakan bahwa kompetensi didasarkan pada apa yang dilakukan pegawai, dan perilaku mereka yang dapat diamati. Jika salah satu kompeten, maka kinerjanya efektif bahkan mungkin luar biasa. Satu set kompetensi disebut sebagai model kompetensi dan merupakan kumpulan dari perilaku yang didukung oleh pengetahuan yang mendasarinya, keterampilan, dan sikap berhubungan dengan peran tertentu atau tanggung jawab pekerjaan.bangunan model kompetensi memerlukan identifikasi kinerja yang sukses untuk peran atau tanggung jawab pekerjaan, kemudian mendefinisikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berhubungan dengan kinerja tersebut. Membangun modal kompetensi membutuhkan partisipasi dari semua pihak yang berkepentingan.

Paloniemi (2006: 439) mendefinisikan kompetensi seperti semakin disorot dalam kehidupan kerja. Selanjutnya bahwa kompetensi adalah sumber penting bagi individu, organisasi, dan masyarakat. Sedangkan menurut Byars dan Rue (1997) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik atau ciri-ciri.

Dari pendapat beberapa ahli diatas, maka disimpulkan pengertian dari kompetensi itu sendiri adalah kompetensi merupakan karakterisktik yang dimiliki dan dibutuhkan seperti pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan tugas dan

tanggung jawab secara efektif sehingga dapat mencapai standar kualitas professional dalam bekerja.

2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu motif (*motive*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*) (Spencer dan Spencer, 1993). Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan. Kedua kompetensi ini relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya melalui pengalaman atau pelatihan. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak, dan motif lebih bersifat tersembunyi dan berperan sebagai sumber kepribadian, lebih sulit dikembangkan. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Motif

   Karakteristik motif merupakan gambaran diri pegawai tentang sesuatu yang dipikirkan atau yang diinginkan, dan merupakan dorongan untuk melakukan tindakan guna memenuhi keinginannya.

2. Watak

   Karakteristik watak merupakan karakteristik mental pegawai dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi dan informasi. Watak ini menentukan tingkat emosi pegawai dalam merespon rangsangan dan informasi.

3. Konsep Diri

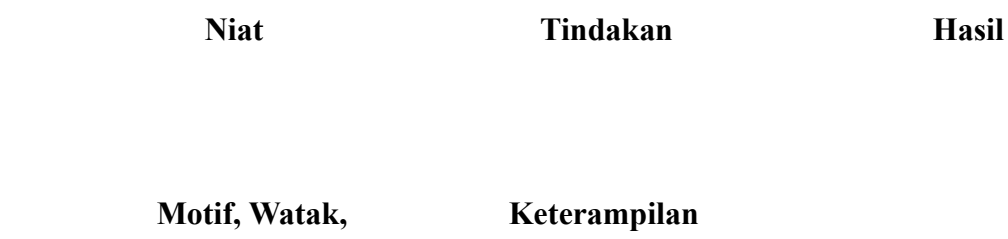
Karakteristik konsep diri merupakan gambaran pegawai tentang sikap, nilai-nilai, dan bayangan diri terhadap pekerjaan, tugas atau jabatan yang dihadapinya untuk dapat diwujudkannya melalui kerja dan usahanya.

4. Pengetahuan

Karakteristik pengetahuan merupakan kemampuan pegawai yang terbentuk dari informasi yang diterimanya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang memprediksi apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan apa yang akan mereka lakukan

5. Keterampilan

Karakteristik keterampilan merupakan kemampuan melakukan tugas fisik atau mental.



Sumber: Spencer dan Spencer (1993)

Gambar 2.3
Model Arus Sebab Akibat Kompetensi

Sedangkan Palan (2007:6) mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Pondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

2.1.3.3 Tipe-tipe Kompetensi

Menurut Priansa (2014:256-258), kompetensi terdiri dari sejumlah tipe. Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuanny mendemonstrasikan kemampuan dan perilaku tersebut di dalam organisasi. Kompetensi tersebut dapat di level organisasional ataupun individu. Beberapa tipe kompetensi pada umumnya dikenal dalam lingkungan organisasi maupun individu secara umumnya adalah berkaitan dengan:

1. Kompetensi Perencanaan

   Kompetendi yang berkaitan dengan penetapan tujuan,menilai risiko, dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini berhubungan dengan segala perencanaan.

2. Kompetensi Mempengaruhi

   Kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada di dalam organisasi, baik pegawai dalam level staf maupun manajerial. Kompetensi ini berkaitan dengan segala hal yang berkaitan dengan pengaruh orang lain.

3. Kompetensi Berkomunikasi

   Berkaitan dengan kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komunikasi verbal dan nonverbal. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal berkaitan dengan komunikasi.

4. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi yang berkaitan dengan segala menyangkut empati, persuasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik dan perbedaan.

5. Kompetensi Berpikir

Kompetensi ini berkaitan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan. Kompetensi ini berhubungan dengan segala hal yang berkenaan dengan berpikir.

6. Kompetensi Organisasional

Kompetensi yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan, pengorganisasian sumber daya, pengukuran kemajuan, serta pengambilan risiko berkenaan dengan pengambilan keputusan.

7. Kompetensi SDM

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengembangkan, memotivasi, dan meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja SDM.

8. Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi, serta memberikan arahan kepada pegawai lainnya.

9. Kompetensi Pelayanan

Kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk mengindentifikasi dan melayani pelanggan, baik eksternal maupun internal.

10. Kompetensi Bisnis

Kompetensi yang berkenaan dengan aspek finansial, penciptaan sistem kerja, serta pengambilan keputusan strategis.

11. Kompetensi Manajemen Individu

Kompetensi yang berhubungan dengan memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, serta mengelola pembelajaran diri secara mandiri.

12. Kompetensi Teknis

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi dan mesin, serta menyelesaikan tugas dengan baik.

Spencer dan Spencer dalam Ruky (2004:106) menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan unjuk kerja dapat digolongkan dalam 2(dua) jenis, yaitu :

1. Kompetensi ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan atau dituntut dari sebuah jabatan dan harus bisa di penuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif
2. Kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

Sedangkan menurut Covey, Roger dan Merrill dalam Mangkunegara (2005:112) mengatakan bahwa kompetensi mencakup:

1. Kompetensi teknis: pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.
2. Kompetensi konseptual: kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan pengubah perspektif.

3. Kompetensi untuk hidup dalam saling ketergantungan kemampuan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif ketiga, menciptakan kesepakatan menang-menang, dan berusaha mencapai solusi alternatif ketiga, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

2.1.3.4 Kerangka dan Penciptaan Kompetensi

Kerangka kompetensi menurut Shermon (2005) pada dasarnya memiliki dua hubungan yang saling terkait yaitu:

1. Kemampuan

   Kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan seseorang bagaimana melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Hak ini terkait dengan mendefinisikan hal-hal yang penting agar berhasil dalam bekerja.

2. Kebutuhan

   Menyangkut apa yang diperlukan oleh seseorang dalam rangka pencapaian kinerja yang efektif. Hal ini berhubungan dengan tingkat yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Briscoe dan Hall (1999) menjelaskan tugas pendekatan yang dapat dipergunakan oleh organisasi dalam menciptakan suatu model kompetensi.

1. Pendekatan Berbasis Riset

   Para pemimpin (eksekutif) diminta untuk memberikan contoh tentang perilaku atas kejadian-kejadian penting dan dinyatakan berhasil dalam pencapaian

kinerja. Misalnya, para eksekutif diminta untuk mendemonstrasikan perilaku mereka secara konsisten.

2. Pendekatan Berbasis Strategi

Berdasarkan ide atas perubahan yang sedang terjadi di lingkungan organisasi. Organisasi harus mampu melakukan pengembangan kompetensi Sumber daya manusia nya agar organisasi mampu menyesuaikan perubahan atas lingkungan.

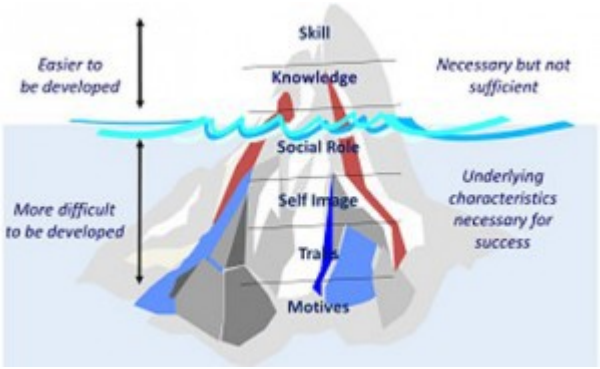
3. Pendekatan Berbasis Nilai

Kerangka kompetensi seperti yang disarankan oleh Whiddett and S. Hollyforde (1999) harus dibangun berdasarkan nilai-nilai budaya organisasi.

2.1.3.5 **Tingkat Kompetensi**

Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan (Wibowo, 2014:278).

Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993:11) seperti gunung es dimana ada yang tampak di permukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat di permukaan.



Sumber: Lyle M. Spencer,Jr dan Signe M. Spencer, *Competence at Work*, (1993:11)

Gambar 2.4 Tingkat Kompetensi Menurut Spencer dan Spencer

Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu *behavior tools, image attribute,* dan *personal characteristic*.

1. *Behavior Tools*

a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.

b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik. *Skill* menunjukkan produk.

2. *Image Attribute*

a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau penolakan perubahan.

b. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas *"fast track"*.

3. *Personal Characteristic*

a. *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin memengaruhi orang lain untuk kebaikan organisasi.

2.1.3.6 **Dimensi Pengukuran Kompetensi**

Spencer dan Spencer (1993) membagi kompetensi menjadi enam kelompok. Tiap kelompok terdiri dari 2 sampai 5 kompetensi. Tiap kompetensi memiliki definisi uraian dengan 3 atau 6 indikator perilaku, atau cara perilaku khusus menunjukkan kompetensinya dalam pekerjaan. Keenam kelompok kompetensi itu ialah:

1. Berprestasi dan Bertindak (*Achievement and Action*)

Mencakup kompetensi:

a. Orientasi untuk Berprestasi (*Achievement Orientation*)

Tingkat kepedulian untuk bekerja dengan baik atau berusaha bekerja dengan baik di atas standar. Kompetensi ini meliputi berorientasi pada hasil, efisiensi, peduli terhadap standar, fokus pada perbaikan, kewirausahaan, dan optimasi penggunaan sumber daya.

b. Perhatian terhadap Aturan, Mutu, dan Ketelitian (*Concern for Order, Quality, and Accuracy*)

Dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan kerjanya, khusunya berkaitan dengan ketersediaan data dan informasi yang andal dan akurat. Termasuk kompetensi ini adalah monitoring, kejelasan, mengurangi ketidakpastian, dan *"keeping track"*.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Keinginan atau tingkat usaha untuk bertindak melebih yang dibutuhkan atau diharapkan oleh pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan dan untuk menciptakan peluang-peluang baru. Termasuk kompetensi ini adalah menangkap peluang, condong untuk melakukan tindakan, berorientasi pada masa depan, dan proaktif. Inisiatif sering muncul dalam bentuk tekun, tidak menyerah jika berhadapan dengan halangan atau penolakan, melakukan pekerjaan lebih daripada yang diharapkan, dan mengantisipasi untuk menghadapi peluang dan masalah.

d. Pencarian dan Pengumpulan Informasi (*Information Seeking*)

Usaha untuk mengetahui lebih banyak informasi dengan mencari dan mengumpulkan informasi guna meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang andal dan akurat serta berdasarkan pengalaman atau kondisi lingkungan. Termasuk dalam kompetensi ini ialah menggali informasi yang tepat dengan mengajukan pertanyaan terus

menerus, mencari peluang-peluang yang potensial atau macam-macam informasi ke tempat-tempat yang relevan.

2. Memberi Bnatuan dan Pelayanan (*Helping and Human Service*)

Mencakup kompetensi:

a. Empati (*Interpersonal Understanding*)

   Kemauan dan kemampuan untuk mendengarkan dan memahami (perhatian) hal-hal yang dikatakan (bisa berupa pemahaman) atas pemikiran dan perasaan orang lain. Kompetensi ini sering ditunjukkan sebagai memahami selera dan perasaan orang lain, dengan mendengar dan observasi dan memperkirakan reaksi orang lain, memahami sikap, kesenangan, kebutuhan, dan perspektif orang lain dan memahami sebab-sebab sikap dasar, pola perilaku atau masalah orang lain.

b. Orientasi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Service Orientation*)

   Kemampuan untuk membantu dan melayani kebutuhan harapan pelanggan. Indikator dari kompetensi ini adalah mencari informasi tentang kebutuhan nyata klien di luar yang telah dinyatakan, bertanggung jawab dalam pembetulan masalah pelayanan pelanggan, dan bertindak sebagai penasihat pelanggan yang membutuhkan.

3. Dampak dan Pengaruh (*The Impact and Influence*)

Mencakup kompetensi:

a. Dampak dan Pengaruh (*Impact and Influence*)

Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan dan memengaruhi, atau menimbulkan kesan baik pada orang lain sehingga orang lain mau mendukung gagasan atau idenya. Kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi empati, karena tanpa empati tidak mungkin dapat mempengaruhi orang lain dengan efektif.

b. Kesadaran Berorganisasi (*Organizational Awareness*)

Kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan dalam organisasi. Termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi orang-orang berperan atau berpengaruh dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan untuk memprediksi bagaimana kejadian atau kondisi baru untuk mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi. indikator kesadaran berorganisasi termasuk: memahami struktur informal organisasi, mengenali ketegangan organisasi yang tak terucapkan, dan mengenali masalah, peluang, atau kekuatan politik yang mendasar yang mempengaruhi organisasi.

c. Membangun Hubungan Kerja (*Relationship Building*)

Bekerja untuk membangun atau mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat atau jaringan hubungan denganorang yang mungkin suatu hari berguna dalam mencapai sasaran hubungan kerja.

4. Kemampuan Manajerial (*Managerial*)

Mencakup kompetensi:

a. Kemampuan Mengembangkan Orang Lain (*Developing Others*)

Versi khusus dari dampak dan pengaruh, yaitu kemampuan untuk mendorong atu mengajar pengembangan orang lain. Inti dari kompetensi ini terletak pada niat pengembangan dan pengaruh dan tidak pada peranan formal. Termasuk dalam kompetensi ini ialah: pengajaran dan pelatihan, meyakinkan pertumbuhan dan perkembangan bawahan, anggapan yang positif dan nyata, dan memberikan dukungan.

b. Memberi Arahan dan Memanfaatkan Kekuasaan Jabatan (*Directiveness, Assertiveness and Use of Position Power*)

Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain baik karena kekuasaan jabatannya, untuk melakukan sesuatu sesuai dengan sasaran organisasi. Perilaku mengarahkan termasuk: berhadapan dengan orang lain secara terbuka tentang masalah kinerja, menentukan standar, menginginkan kinerja, kualitas, atau sumber daya yang tinggi, berkata "tidak" untuk permintaan yang tidak beralasan dengan baik, atau membatasi terhadap perilaku yang lain, dan memberikan arahan yang rinci, memberikan tugas agar pekerjaan dilaksanakan, atau membebaskan diri untuk pekerjaan dengan prioritas tinggi.

c. Kerja Kelompok dan Kerjasama (*Teamwork and Coopertion*)

Kemampuan dan kemauan bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok kerja atau menjadi bagian dari seluruh kelompok kerja. Perilaku kerja kelompok dan kerjasama termasuk menyampaikan ide dan pendapat untuk membantu membentuk rencana dan keputusan khusus, selalu memberikan informasi mutakhir kepada masyarakat tentang keberhasilan

kelompok, dan berbagi kerja tentang informasi yang relevan dan berguna, menyatakan harapan yang positif terhadap yang lain, memberikan pujian kepada yang lain atas keberhasilannya, menggalakkan dan memberdayakan yang lain yang membuatnya merasa kuat dan penting.

d. Kepemimpinan Kelompok (*Team Leadership*)

Kemauan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, ini menunjukkan keinginan untuk memimpin yanglain. Perilaku kepemimpinan yang khusus ialah: memberi tahu orang, mengusahakan untuk memperlakukan semua anggota kelompok secara adil, menggunakan strategi untuk meningkatkan moral dan produktivitas tim, meyakinkan diri bahwa kebutuhan kelompok dipenuhi, meyakinkan diri bahwa yang lain masuk dalam keinginan pemimpin.

5. Daya Pikir atau Kemampuan Keahlian (*Cognitive*)

Merupakan versi intelektual inisiatif, yaitu kerja individu untuk memahami situasi, tugas, masalah, peluang, atau pengetahuan. Seperti halnya inisiatif, kompetensi kognitif berkaitan dengan orientasi tugas atau orientasi berprestasi, tetapi juga digunakan secara khusus untuk mendukung orientasi pengaruh dan dampak. Kompetensi kognitif mencakup:

a. Berpikir Analitis (*Analytical Thinking*)

Kemampuan untuk memahami situasi atau permasalahan dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang rinci, atau kemampuan untuk mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pemahaman dan pengalaman masa lalu. Indikator kompetensi ini adalah

menentukan prioritas kerja berdasarkan atas kepentingan, merinci tugas kompleks menjadi bagian-bagian agar mudah dikerjakan, mengenali berbagai kejadian yang hampir sama, mengantisipasi hambatan dan memikirkan langkah ke depan, dan menggunakan beberapa teknik analitikal untuk mengidentifikasi beberapa pemecahan.

b. Berpikir Konseptual (*Conceptual Thinking*)

Kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara menyatukan yang terpisah itu menjadi satu kesatuan. Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi pola atau keterkaitan antara situasi yang nampaknya tidak ada hubungan; kemampuan mengidentifikasi masalah-masalah mendasar dalam situasi kompleks. Perilaku yang berkaitan dengan berpikir konsep adalah menggunakan "*common sense*" dan pengalaman yang lalu untuk mengidentifikasi masalah atau situasi, mengetahui perbedaan yang pokok antara situasi sekarang dengan yang telah terjadi sebelumnya, menggunakan konsep yang telah dipelajari secara layak, mengidentifikasi hubungan yang bermanfaat antara data kompleks dari hal-hal yang tidak ada kaitannya.

c. Keahlian Profesional (*Professional Expertise*)

Penguasaan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, berupa keahlian atau keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan, dan mendistribusikan pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain. Ada empat dimensi yang berkaitan dengan keahlian professional, yaitu gelar pendidikan

formal, keahlian dalam mengelola orang atau organisasi, usaha untuk mempertahankan dan memperoleh keahlian, dan intensitas peranan keahlian teknikal.

Dimensi yang digunakan dalam pengukuran kompetensi pada CV. Danny Property Bandung adalah sebagai berikut:

a. Berprestasi dan Bertindak (*Achievment and Action)*
b. Dampak dan Pengaruh (*The Impact and Influence)*
c. Daya Pikir atau Kemampuan Keahlian (*Cognitive)*
d. Keefektivan Personal (*Personal Effectiveness)*

Kompetensi merupakan karakterisktik yang dimiliki dan dibutuhkan seperti pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga dapat mencapai standar kualitas professional dalam bekerja. Salah satu yang dapat menurunkan kinerja adalah kompetensi yang dimiliki karyawan kurang baik dan berdampak pada tugas maupun tanggung jawab yang dikerjakan. Salah satunya kurangnya inisiatif yang lebih dalam pencarian dan pengumulan informasi mengenai *property* yang dilakukan oleh karyawan dan belum mampu bekerja lebih baik. Permasalahan ini yang timbul menurut hasil wawancara dengan karyawan CV. Danny Property. Maka penulis menggunakan keempat dimensi tersebut dalam penelitian ini.

2.1.4 **Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam Bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance,* yang merupakan tingkat keberhasilan

pegawai dalam menyelasaikan pekerjaannya. Kinerja buka merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembang tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, 2014:269).

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengeban pekerjaannya. Bernadin dan Russel (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan *dengan performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004 dalam Harsuko 2011).

Menurut Wilson Bangun (2012:231), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement)*. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan

(*job standard*). Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding *(benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang dieroleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Milkovich dan Boudreau (1997) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Menurut As'ad (1998) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Whitmore (1997) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan proses yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target yang diminta oleh organisasi. Dilihat dari perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi *(IQ)* dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlihannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* seorang pegawai dalam menghadapi situasi *(situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. McClelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan

pencapaian kerja". Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc.Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi

2)Berani mengambil risiko

3)Memiliki tujuan yang realistis

4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.

5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan

6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogamkan.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: *individual characteristics* (karakteristik individual), *organizational charasteristic* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik

kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai.

Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh:

1) Karakteristik organisasi seperti *reward system*, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan;
2) Karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

2.1.4.3 Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semuanya layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2003:312) pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:

a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan.
b. Kenaikan jabatan.
c. Training.

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:232) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi.

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis. Kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan atau *(job transferring)* pada posisi yang tepat., promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan Sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penelitian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.4.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes (2003:142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain :

1) *Quantity of work,* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang 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 keterampilannya.

4) *Creativeness,* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) *Cooperation,* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.

6) *Dependability,* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.

7) *Initiative,* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal qualities,* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Selanjutnya masih menurut Gomes (2003:142) bahwa untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara efektif, ada dua syarat utama yang harus diperhatikan, yaitu:

1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan;

2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi.

Masih menurut Gomes (2003) kriteria pengembangan kinerja yang dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu:

1) Relevansi, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya kecepatan produksi bisa menjadi ukuran kinerja yang lebih relevan jika dibandingkan dengan penampilan seseorang.

2) Reliabilitas, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan bisa menghasilkan ukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang sifatnya subjektif, seperti sikap, kreativitas dan kerja sama menghasilkan pengukuran yang tidak konsisten karena tergantung pada orang yang mengevaluasinya.

3) Diskriminasi, yaitu tingkat pengukuran dimana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Jika nilai cenderung menunjukkan semua baik atau jelek, ini berarti ukuran kinerja tidak bersifat diskriminatif, tidak membedakan kinerja dari masing-masing pekerja.

Dilihat dari efektivitas dalam proses evaluasi, ada tiga penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu:

1) *Result-based performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan hasil akhir, yaitu tipe penilaian kinerja yang dilakukan dengan merumuskan kinerja

dalam mencapai tujuan organisasi dan melakukan pengukuran hasil-hasil akhirnya.

2) *Behavior-based performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu tipe penilaian kinerja yang bermaksud untuk mengukur tercapainya sasaran (*goals)*, dan bukan hasil akhirnya (*end results)*. Dalam praktek, kebanyakan pekerjaan yang tidak dapat diukur kinerjanya dengan ukuran yang objektif karena melibatkan aspek-aspek kualitatif.

3) *Judgment-performance evaluation*. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*, yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik seperti *quantity of work, quality of work, job knowledge, cooperation, initiative, reliability, interpersonal competence, loyality, dependability, personal qualities* dan yang sejenisnya.

Dimensi yang digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan pada CV. Danny Property Bandung diambil dari Gomes (2003:142) adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas Hasil Kerja
b. Kualitas Hasil Kerja
c. Pengetahuan Kerja
d. Kreativitas
e. Kerjasama
f. Sikap kerja
g. Inisiatif

Kinerja adalah hasil kerja dan proses yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target yang diminta oleh organisasi. Dilihat dari perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Salah satu masalah yang timbul dari kinerja karyawan yang terjadi pada CV. Danny Property berkenaan dengan jumlah tugas yang dikerjakan. Permasalahan ini menurut hasil data yang didapatkan mengenai penjualan di tiga tahun terakhir yang belum dapat mencapai target yang diinginkan dan diharapkan oleh perusahaan dan dari hasil pra survei mengenai kinerja karyawan. Maka peneliti menggunakan ketujuh dimensi tersebut dalam penelitian ini.

2.1.5 **Hubungan Antar Variabel**

2.1.5.1 Hubungan Kompensasi dengan Motivasi

Kompensasi di mata karyawan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam bekerja dan alasan kompensasi lah yang memotivasi karyawan mau bekerja untuk kelangsungan hidupnya. Karyawan menggunakan pengetahuan dan keterampilan bukan semata-mata untuk mengabdi pada sebuah organisasi, tetapi lebih kepada harapan imbalan atas kinerja yang dihasilkannya.

Menurut Donni Juni (2014:326), kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi pegawai, organisasi biasanya memberikan insentif berupa uang mdan nsentif

lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan pegawai.

Sedangkan Husein Umar (2005:38-39), mengatakan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Hasibuan (2006:125), menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif dengan motivasi. Dimana jika kompensasi diberikan dengan baik dan layak terhadap karyawan, sesuai dengan kinerja yang dihasilkan, maka akan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

2.1.5.2 Hubungan Motivasi dengan Kompetensi

Menurut Priansa (2014:256), dimensi motivasi berprestasi merupakan kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kinerja dan produktivitas kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi. Sedangkan Aprilia dan Hudiwinarsih (2012) mengemukakan bahwa dengan adanya kompensasi yang memadai, maka seorang karyawan akan termotivasi

dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi.

Faktor yang yang mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang menurut (Spencer 2003:9) yaitu keyakinan dan nilai, keterampilan, karakteristik pribadi, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi.

2.1.5.3 Hubungan Kompensasi dengan Kompetensi

Menurut teori yang dikemukakan oleh Siregar (2007) bahwa kompetensi dan kompensasi merupakan dua variabel yang saling terkait yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel tersebut merupakan faktor utama untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Teori ini didukung dengan hasil penelitian empirik dari Sekarmini (2015), mengatakan bahwa kompetensi dan kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama berperan dalam upaya meningkat kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan kesesuaian kompensasi yang diterima maka kinerja karyawan meningkat.

2.1.5.4 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werther dan Davis, 1996:408). Di samping upah, gaji dan insentif, kepada pekerja dapat diberikan rangsangan lain berupa *penghargaan atau reward*.

Perbedaan antara insentif dan *reward* adalah insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, pada *reward*, pekerja lebih bersifat pasif. Atas prestasi kerjanya, atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja seperti yang dikemukakan oleh Wibowo (2014:290).

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. (Mathis dan Jackson, 2000)

Anoki (2010) menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisa menunjukkan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.5.5 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Robert Kreitner dan Angelo Kinichi (2001:205) mengemukakan bahwa motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama

dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.Motivasi merupakan salah satu alat terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Zameer, Ali, Nisar & Amir (2014) menyatakan terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan industri minuman di Pakistan. Perusahaan harus memotivasi karyawan agar memberikan kinerja yang terbaik.

Penelitian lain juga menyatakan adanya pengaruh motivasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT Adira Finance di Singaraja, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan perusahaan lebih memperhatikan motivasi karyawan. (Aristarini, Kirya & Yulianthini, 2014).

Menurut Murti dan Srimulyani (2013) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini juga mendukung pernyataan Hasibuan dalam Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan ini terjadi secara terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator. Sedangkan menurut David Ackah (2014) menunjukan bahwa motivasi memiliki efek yang baik dan berdampak pada kinerja keseluruhan karyawan.

2.1.5.6 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2014:272) bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di

pekerjaan dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan atau minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.Keran (2012) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya bahwa variabel kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan dengan adanya kompetensi karyawan yang baik maka kinerja karyawan akan baik.

Hasil penelitian Spencer dan Spencer (1993) yang dilakukan lebih dari 20 tahun, berhasil mengidentifikasi enam dimensi atau kluster kompetensi yang mampu memprediksi perilaku dan kinerja unggul individu. Keenam kluster kompetensi tersebut meliputi kompetensi berprestasi (*achievement and action*), kompetensi pelayanan (*helping and human services*), kompetensi mempengaruhi (the impact and influence), kompetensi manajerial (managerial), kompetensi kognitif (cognitive), dan kompetensi efektivitas diri (*personal effectiveness*).

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

2.1.5.7 Hubungan Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen yang baik di dalam sebuah perusahaan tentu memiliki visi misi serta tujuan yang jelas untuk kemajuan perusahaan ke depannya. Dukungan yang paling terpenting adalah adanya sumber daya manusia yang memiliki potensial tinggi untuk mencapai target yang diinginkan perusahaan.

Maka dari itu setiap perusahaan harus memberikan yang terbaik bagi setiap karyawannya, karena bagaimanapun akan ada pengaruh yang baik bagi perusahaan. Seperti kompensasi yang diberikan terhadap karyawan harus jelas. Karena kesalahan dalam menetapkan kompensasi dapat membuat perusahaan mengalami kerugian. Motivasi dan kompetensi yang baik dari karyawan akan berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut Agiel Puji Damayanti, Susilaningsih, Sri Sumaryati (2013) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif kompensasi dan motivasi kerja yang memprediksi besarnya variabel dependen (kinerja) dan ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompensasi dan motivasi kerja, karena dengan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan pada saat bekerja akan lebih maksimal, fokus, dan disiplin (Agiel Puji Damayanti, dkk, 2013).

Menurut Keran (2012) kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Hadi Agung, (2007), yang menyimpulkan bahwa kompetensi bersama sama motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, maka karyawan lebih mampu dan trampil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya..

Tabel 2.2 Perbandingan Penelitian

Perbedaan	Indikator yang digunakan pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan berbeda.	Perbedaan teknik pengambilan data yang digunakan serta indikator untuk variabel kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang digunakan berbeda.
Persamaan	Meneliti mengenai kompensasi dan kinerja karyawan	Meneliti mengenai kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan
Kesimpulan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kriteria cukup kuat. Secara simultan kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompensasi nonfinansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Hasil penelitian menunjukan bahwa ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan, Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan ada pengaruh signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
Subjek Penelitian	Studi pada semua karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda	Studi pada semua karyawan Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Surakarta

Penelitian Sekarang			
	No	**1.**	**2.**
	Penelitian dan Judul	**Usman Fauzi (2014)** Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan"	**Agiel Puji Damayanti, Susilaningsih, Sri Sumaryati (2013)** "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan"
	Variabel dan Alat Analisis	**Variabel bebas X:** Kompensasi Finansial dan Kompensasi nonfinansial **Variabel terikat Y:** Kinerja Karyawan **Alat Analisis:** Analisis Linier Berganda	**Variabel bebas X:** Kompensasi dan Motivasi Kerja **Variabel terikat Y:** Kinerja karyawan **Alat Analisis:** Analisis bivariat (korelasi *product moment pearson* dan analisis regresi linier sederhana) dan analisis multivariat (analisis regresi linier berganda)

n **T** **e** **r** **d** **a** **h** **u** **l** **u**			
Perbedaan	Indikator yang digunakan dalam variabel kompetensi, kompensasi dan kinerja berbeda.	Indik,ator yang digunakan untuk variabel Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan berbeda serta alat analysis yang digunakan berbeda.	
Persamaan	Menganalisis variabel kompetensi, kompensasi dan kinerja serta menggunakan Analisis Jalur (*Path Ananlysis)*	Menganalisis variabel Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan	
Kesimpulan	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terbukti adanya pengaruh yang signifikan Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan berimplikasi terhadap Kinerja paramedis di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi.	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa hipotesis pertama yaitu kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua yaitu variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hipotesis ketiga yaitu komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	
Subjek Penelitian	Karyawan di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi	Karyawan Bagian Akuntansi di Perusahaan Manufaktur Surabaya	

Variabel dan Alat Analisis	**Variabel bebas X:** Kompetensi dan Kompensasi **Variabel terikat Y:** Kepuasan Kerja **Variabel terikat Z:** Kinerja Paramedis **Alat Analisis:** Analisis Jalur (*Path Ananlysis)*	**Variabel bebas X:** Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional **Variabel terikat Y:** Kinerja Karyawan **Alat Analisis:** Analisis Jalur (*Path Ananlysis)*
Peneliti dan Judul	**Ester Manik, Wiarah (2014)** "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramedis"	**Windy Aprilia Murty Gunasti Hudiwinarsih (2012)** "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi "
No	**3.**	**4.**
Perbedaan	Indikator yang digunakan untuk variabel motivasi dan kinerja berbeda.	Perbedaan indikator yang digunakan pada variabel Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan.
Persamaan	Meneliti mengenai variabel motivasi dan kinerja serta alat analysis yang digunakan sama.	Meneliti mengenai Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan.
Kesimpulan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan hasil sebagai berikut: 1) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasaan kerja pegawai. 2) Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Kepuasaan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) Kepuasaan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Yang kedua kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Dari kedua variabel, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan dengan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

	Subjek Penelitian	Studi Pada Pegawai PDAM Kota Madiun	Sudi Pada Karyawan PT. Sinar Jaya Abadi Bersama
	Variabel dan Alat Analisis	**Variabel bebas X:** Motivasi **Variabel terikat Y:** Kinerja Pegawai **Variabel terikat Z:** Kepuasan Kerja **Alat Analisis:** Analisis Jalur (*Path Ananlysis)*	**Variabel bebas X:** Motivasi dan Kompensasi **Variabel terikat Y:** Kinerja Karyawan **Alat Analisis:** Analisis Regresi Berganda
	Penelitian dan Judul	**Harry Murti** **Veronika Agustini Srimulyani** **(2013)** "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja "	**Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani** **(2005)** "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan "
	No	**5.**	**6.**
Perbedaan		Perbedaan indikator yang digunakan pada variabel kompetensi, kompensasi dan Kinerja Kayawan	Alat analisis yang digunakan berbeda dan teori-teori yang digunakan berbeda.
Persamaan		Menganalisis variabel kompetensi, kompensasi dan Kinerja Kayawan	Menganalisis variabel motivasi dan Kinerja Kayawan

Kesimpulan	Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi finansial	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan.
Subjek Penelitian	Hotel The Jayakarta Bali	Sekolah Pemerintah dan Shasta Pakistan
Variabel dan Alat Analisis	**Variabel bebas X:** Kompetensi dan Kompensasi Finansial **Variabel terikat Y:** Kinerja Karyawan **Alat Analisis:** Analisis Regresi Berganda	**Variabel bebas X:** Motivasi **Variabel terikat Y:** Kinerja Karyawan **Alat Analisis:** Analisis Regresi Berganda
Peneliti dan Judul	**I Made Sugita Arbawa Wayan Cipta I Wayan Bagia (2016)** “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Kayawan”	Irum Shahzadi Ayesha Javed Syed Shahzaib Pirzada **(2014)** “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance* “
No	**7.**	**8.**
Perbedaan	Perbedaan pada indikator yang digunakan berbeda.	Perbedaan pada indikator dan alat ukur yang gunakan.

Persamaan	Meneliti mengenai motivasi dan kinerja karyawan, teori-teori motivasi yang digunakan sama.	Meneliti mengenai motivasi dan kinerja
Kesimpulan	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi dalam industri minuman dari Pakistan secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi memiliki efek yang baik dan berdampak pada kinerja keseluruhan karyawan di industri manufaktur di Ghana. .
Subjek Penelitian	Studi Pada Karyawan Industri Minuman di Pakistan	Manufactu- ring Industry in Ghana
Variabel dan Alat Analisis	**Variabel bebas X:** Motivasi **Variabel terikat Y:** Kinerja Karyawan **Alat Analisis:** Analisis Jalur (*Path Ananlysis)*	**Variabel bebas X:** *Motivation* **Variabel terikat Y:** *Employee Performance* **Alat Analisis:** Analisis Tabel dan Grafik
Penelitidan Judul	**Hashim Zaneer Shehzad Ali Waqar Nisar Muhammad Amir (2014)** "The Impact of the Motivation on the Employees Performance"	**David Ackah (2014)** "*The Impact of Motivation on Employee Performance"*
No	**9.**	**10.**

2.2 Kerangka Pemikiran

Kompensasi merupakan sebuah modal yang sangat penting untuk sebuah perusahaan. Karena kompensasi ini akan menentukan bagaimana para karyawan menerima hasil dari kompensasi yang didapatkan. Hasil tersebut akan terlihat jelas seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Dalam menerapkan kompensasi berupa insentif, perlu pemikiran yang matang agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Tetapi salah satu penerapan insentif tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, gaji pokok dan kompensasi variabel seperti insentif dan bonus menjadi dimensi dalam variabel kompensasi, yang diukur dengan indikator sebagai berikut:

- Kepuasan Gaji
- Kepuasan insentif
- Kepuasan bonus

Dalam mengelola sumber daya manusia yang baik, tentu harus didukung dari dalam diri sumber daya manusia itu sendiri, salah satunya adalah motivasi yang bersumber dari diri seseorang atau karyawan itu sendiri. Hal ini yang akan mendorong seseorang dalam berprestasi. Selain itu perusahaan yang kurang dapat memberikan pengakuan terhadap pencapaian prestasi kerja para karyawan, maupun pemberian status karyawan yang belum jelas. Hal tersebut bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Semua ini dapat menurunkan motivasi karyawan yang akan berdampak tidak baik bagi kinerja karyawan. Oleh karena itu Kondisi Ekstrinsik (*Hygiene Factor*) dan Kondisi Instrinsik (*Motivation Factor*) menjadi dimensi dalam variabel Motivasi, yang diukur dengan indikator sebagai berikut:

- Pekerjaan seseorang
- Keberhasilan yang diraih
- Kesempatan bertumbuh
- Kemajuan dalam karir
- Pengakuan orang lain
- Status pegawai dalam organisasi
- Hubungan individu dengan atasannya
- Hubungan seseorang dengan rekan-rekan kerjanya
- Kebijakan organisasi
- Sistem administrasi dalam organisasi

Dalam kompetensi terdapat karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Kompetensi yang diharapkan dari karyawan adalah untuk memiliki kepedulian agar bekerja lebih baik,agar dapat tercapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu orientasi untuk berprestasi, perhatian terhadap aturan, mutu, dan ketelitian, inisiatif, dan pencarian dan pengumpulan informasi menjadi dimensi Kompetensi, yang diukur dengan indikator sebagai berikut:

- Berorientasi pada hasil
- Efisiensi dari karyawan

- Peduli terhadap standar
- Fokus pada perbaikan
- Monitoring
- Kejelasan
- Mengurangi ketidakpastian
- *"Keeping track"* atau menelusuri kemajuan
- Menangkap peluang
- Condong untuk melakukan tindakan
- Berorientasi pada masa depan
- Proaktif dari karyawan
- Menggali informasi yang tepat
- Mencari peluang yang potensial
- Mencari informasi ke tempat relevan

Dengan adanya pengaruh dari kompensasi, motivasi dan kompetensi pada CV. Danny Property dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk dapat memenuhi tuntutan perusahaan terhadap kinerja karyawan yang semakin tinggi dan mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu kuantitas, kualitas, pengetahuan kerja, kreativitas, kerjasama, sikap kerja dan inisiatif menjadi dimensi kinerja karyawan, yang diukur dengan indikator sebagai berikut:

- Jumlah tugas yang diselesaikan

- Kecermatan
- Ketepatan
- Pengetahuan
- Keterampilan
- Ide gagasan
- Tindakan
- Tanggung jawab bersama rekan
- Dapat dipercaya
- Kehadiran
- Daya pikir

Gambar 2.5 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dapat diajukan sebagai berikut:

1. Kompensasi, Motivasi, Kompetensi dan kinerja karyawan dikategorikan cuukup baik di CV. Danny Property Bandung (H_1).

2. Kompensasi memiliki hubungan positif terhadap motivasi di CV. Danny property Bandung (H_2).

3. Motivasi memiliki hubungan positif terhadap kompetensi di CV. Danny Property Bandung (H_3).

4. Kompensasi memiliki hubungan positif terhadap kompetensi di CV. Danny Property Bandung (H_4).

5. Kompensasi, Motivasi, dan Kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di CV. Danny Property Bandung (H_5).