

## BAB II

### TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan judul dan variabel penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini, maka peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian tersebut sebagai acuan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	(Inova & Jayanti, 2019)	Dampak Kompetensi serta Kompensasi Pada Kinerja Pegawai PT.Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang	X1 : Kompetensi X2 : Kompensasi Y : Kinerja Pegawai	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linier sederhana, pengujian hipotesis menggunakan uji signifikan parsial uji – t dan pengujian koefisien determinasi (R <sup>2</sup> )	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan
2.	(Hasanah & Sutanti,	Pengaruh Kompensasi	X1 : Kompensasi	Metode analisis yang	Hasil Penelitian ini menunjukan

2021)	serta Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Hatindo Metal Utama	X2 : Kompetensi Y : Kinerja Karyawan	digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda, analisis koefesien determinasi, hipotesis uji t dan uji F	bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan sedangkan kompetensi berpengaruh positif tapi tak signifikan terhadap kinerja karyawan
3	(Nurlita et al., 2020) Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia II	X1 : Kompetensi X2 : Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda, analisis koefesien determinasi, hipotesis uji t dan uji F	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	(Rosmaini & Tanjung, 2019) Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap	X1 : Kompetensi X2 : Motivasi Kerja X3 : Kepuasan Kerja	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi dan motivasi

		hadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang	san Kerja Y : Kinerja Pegawai	linier berganda, analisis koefesien determinasi, hipotesis uji t dan uji F	vasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	(Cesilia et al., 2018)	Pengaruh Disiplin Kerja, Perencanaan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Manado	X1 : Displin Kerja X2 : Perencanaan Karir X3 : Kompetensi Y : Kinerja Karyawan	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda, analisis koefesien determinasi, hipotesis uji t dan uji F	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan sedangkan perencanaan karir dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	(Suryono Efendi, Amirudin	<i>Influence of Competence, Compensa-</i>	<i>X1 : Compe- tence X2 : Com-</i>	<i>The analytical method of analysis used</i>	<i>The results of this study indicate that compe-</i>

	Yusuf, 2021) (Scholar)	<i>tion and Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable in The Environment of Indonesian Professional Certification Authority</i>	<i>pensation X3 : Motivation Y1 : Job Satisfaction Y2 :Employee Performance</i>	<i>is Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>tence and motivation indirectly have a positive and significant effect, while compensation indirectly has a positive and insignificant effect on employee performance through job satisfaction</i>
7	(Setyani Dwi Lestari, Dindin A. Syabarinudin, Cut Zurnali, Dina Fitri Murad, 2018) (Scholar)	<i>The Influence of Work Environment, Competence and Compensation on Employee Performance through Intervening Variable Job Satisfaction at Bank BJB Tangerang</i>	<i>X1 : Work Environment X2 : Competence X3 : Compensation Y1 : Job Satisfaction Y2 : Employee Performance</i>	<i>The method of analysis used is Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>The results of this study indicate that the Work Environment, Competence, compensation simultaneously have a positive and significant effect on Job Satisfaction, and Competency, Compensation simultane-</i>

- |    |  |   |  |  |  |
|----|--|---|--|--|--|
|    |  | <i>Branch</i>   |  |  | <i>ously have a positive and significant effect on Employee Performance.</i>   |
| 8. | (Juliani Pudjowati, Susi Tri Wahyuni, Endang Siswati, Mochamad Balafif, Winarno, 2020) (Scholar) | <i>The Effect Of Work Motivation, Competence And Compensation On Employee Spirit And Performance At Regional Office II Of The National Civil Service Agency In Surabaya</i> | <i>X1 : Work Motivation<br/>X2 : Competence<br/>X3 : Compensation<br/>Y1 : Employee Spirit<br/>Y2 : Employee Performance</i> | <i>The method of analysis used is Structural Equation Modeling (SEM)</i> | <i>The result of this study are work motivation, competence, compensation have a significant effect on morale and work motivation, compensation has no significant effect on employee performance while competence and work enthusiasm simultaneously have a significant effect on employee performance.</i> |
| 9. | (Erwin   | <i>The Effects</i>  | <i>X1 : Trans-</i>   | <i>The method of</i>   | <i>The results of</i>  |

<p>Ferry Manurung, 2020) (Scholar)</p>	<p><i>of Transformational Leadership, Competence and Compensation on Work Motivation and Implications on the Performance of Lecturers of Maritime College in DKI Jakarta</i></p>	<p><i>formational Leadership</i>  <i>X2 : Competence</i>  <i>X3 : Compensation</i>  <i>Y1 : Work Motivation</i>  <i>Y2 : Lecturers Performance</i></p>	<p><i>analysis used is Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>	<p><i>this study indicate that transformational leadership, competence, compensation have each proven to have a positive and significant effect on work motivation and transformational leadership, competence, compensation, work motivation have each proven to have a positive and significant effect on employee performance.</i></p>
<p>10. (Setiyo Purwanto, Didin Hikmah Perkasa</p>	<p><i>The Effect of Compensation and Performance Assessment</i></p>	<p><i>X1 : Compensation</i>  <i>X2 : Performance Assessment</i></p>	<p><i>The method of analysis used is Structural Equation Modeling</i></p>	<p><i>The results showed that compensation has an effect on job satisfaction,</i></p>

---

<p>, 2021) (Scholar)</p>	<p><i>on Employee Satisfaction through Competency as a Mediation Variable (Case Study at PT. VIndo International)</i></p>	<p><i>MI : Competence Y : Job Satisfaction</i></p>	<p><i>(SEM)</i></p>	<p><i>compensation has an effect on competence, performance appraisal has no effect on job satisfaction, performance appraisal has had an effect on competence, competence has had an effect on job satisfaction, compensation through competence has had an effect on job satisfaction.</i></p>
------------------------------	---	--	---------------------	--

---

## **B. Teori dan Kajian Pustaka**

### **A. Kompetensi**

#### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi disebut juga sebagai kualitas yang dibutuhkan seseorang dengan mempengaruhi cara berpikir dan bertindak. Kompetensi secara umum

adalah kecakapan dan kemampuan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), istilahnya adalah Kompetensi mengacu pada kualitas individu yang membuat mereka sukses. Beberapa pihak menggunakan istilah kualifikasi generik memiliki kemampuan untuk mencapai kinerja (*the ability to perform*). Definisi kualifikasi terkait dengan karakter dalam konsep MSDM, orang yang memungkinkan kekuasaan di tempat kerja, banyak pemangku kepentingan keuntungan biasanya menggunakan istilah kemampuan sebagai prestasi (Inova & Jayanti, 2019).

Berdasarkan komentar sebelumnya hal ini dapat disimpulkan kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan memiliki kriteria kinerja mereka untuk menjadi lebih efektif sebagai diantaranya adalah perilaku, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang memainkan peran penting dalam keberhasilan kinerja.

## **2. Tujuan Kompetensi**

Program kompetensi organisasi direncanakan dengan cermat dan berdasarkan metode ilmiah yang dibimbing oleh kemampuan yang dibutuhkan organisasi saat ini dan di masa mendatang. Keahlian yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan profesional, teoretis, konseptual dan moral karyawan sehingga kinerja karyawan dan produktivitas kerja meningkat. Dan tujuan kompetensi meliputi (Inova & Jayanti, 2019):

- a. Meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan organisasi.

Sumber daya manusia yang kompeten dapat melakukan pekerjaan itu dengan baik dan mampu bertanggung jawab atas tugas tertentu, Hal ini bersangkutan pada peningkatan kualitas dan kuantitas serta akuntabilitas bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.

- b. Meningkatkan perencanaan tenaga kerja.

Mengetahui bagaimana bertindak dengan baik dapat dilakukan dengan mempersiapkan tenaga kerja yang unggul untuk kebutuhan karyawan di suatu organisasi di masa yang akan datang. Ketika suatu lowongan pekerjaan terbuka, posisi itu sudah tersedia dari pekerja yang memiliki kompetensi yang memenuhi standar.

- c. Meningkatkan etika kerja dan moral

Jika suatu organisasi menerapkan sistem kompetensi yang tepat, tercipta suasana kerja menjadi lebih baik. Tergantung situasinya dengan kerja yang bagus, etika kerja baik dan semangat kerja yang meningkat lingkungan kerja handal dan berkualitas serta meningkatkan hasil pekerjaan karyawan tersebut.

- d. Meningkatkan pengembangan pribadi SDM dalam organisasi.

Program kompetensi kinerja yang tepat sangat membuahkan hasil bagi kedua belah pihak, termasuk karyawan dan organisasi dimana suatu saat ketika suatu organisasi membutuhkan tenaga kerja dengan tugas tambahan, maka akan lebih mudah untuk mendapatkannya.

### **3. Faktor Kompetensi**

Banyak hal, kepercayaan dan nilai yang bisa mempengaruhi kompetensi. Keyakinannya dan keyakinan lainnya tentang seseorang mempengaruhi hubungan. Ketika orang berpikir mereka bisa melakukannya dan itu akan menjadi mudah (W. Wibowo, 2007).

a. Keterampilan

Keterampilan karyawan dapat meningkatkan keyakinan dan bukti kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaan itu sendiri.

b. Profesionalisme

Pengalaman sangat berguna di tempat kerja karena itu mengajarkan sesuatu yang nyata dan mudah diingat. Orang bisa menjadi ahli di bidangnya karena telah belajar banyak tentang pengalaman, Profesionalisme menunjukkan bahwa seseorang memiliki keterampilan.

c. Karakter Individu

Karakter dapat diubah. Karakter seseorang mempengaruhi perilakunya dalam memecahkan masalah hidup dan memperkuat seseorang. Manusia bereaksi dan beradaptasi dengan kekuatan lingkungan dan lingkungan yang meningkatkan efektivitas itu sendiri.

d. Dorongan

Dorongan adalah membuat seseorang melakukan sesuatu. peningkatan kapasitas emosional meningkatkan kekuatan fisik, yang akan

mendukung aktivitas kerja, yang pada gilirannya meningkatkan level keterampilan individu. Dorongan dan dukungan orang-orang di bawah Aturan hukum juga dapat bermanfaat dalam hal kinerja karyawan.

e. Masalah Emosional

Kapasitas emosional seseorang mempengaruhi segala sesuatu yang dilihat termasuk pekerjaan. Keyakinan mendorong seseorang untuk bertindak baik dan sebaliknya. Hal-hal sensitif seperti ketakutan dan kebingungan ini dapat mengurangi efisiensi dan menyebabkan resesi kemampuan.

f. Tingkat Kecerdasan

Kecerdasan memengaruhi pemikiran kognitif, kemampuan keterampilan analitis intelektual dan teori. Kepandaian berdampak pada pengalaman dan tentu saja juga tingkat dalam pembelajaran, kecerdasan meningkatkan kemampuannya.

g. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan, karena berdampak pada tingkat produktivitas, relasi dengan pegawainya, dorongan bekerja, serta semua ini mempengaruhi derajat dari kompetensi seseorang.

Komponen yang disebutkan di atas dapat diringkas sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan, yaitu tingkat kecerdasan (kemampuan intelektual), keterampilan (*skill*) dan sejenisnya sikap

yang meliputi keyakinan, karakteristik pribadi, motivasi dan masalah emosional.

#### **4. Jenis Kompetensi**

Ada tiga kelompok kemampuan Kompetensi (Sedarmayanti, 2012) :

- a. Komponen yang disebutkan di atas dapat diringkas sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan, yaitu tingkat kecerdasan (kemampuan intelektual), keterampilan (*skill*) dan sejenisnya sikap yang meliputi keyakinan, karakteristik pribadi, motivasi dan masalah emosional.
- b. Kompetensi administratif, yaitu. pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dirancang untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
- c. Kompetensi teknis, pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan secara spesifik dalam kaitannya dengan bidang teknis.

#### **5. Indikator Kompetensi**

Lima karakteristik dasar kompetensi antara lain (Sedarmayanti, 2012) :

- a. Sikap  
Perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- b. Pemahaman  
Kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu.

c. Pengetahuan

Kesadaran dalam bidang kognitif.

d. Kemampuan

Sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.

e. Minat

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

## **B. Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Setiap orang bekerja untuk menghasilkan uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Maka dari itu setiap orang bekerja untuk mencapai timbal balik yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja keras dan bertanggung jawab atas pelaksanaan yang benar dari kewajibannya untuk memperoleh kompensasi melalui prestasi kerjanya. Salah satu cara Manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, efisiensi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi.

Gaji adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas layanan atas prestasinya dalam menunaikan tugasnya. Kompensasi dibagi menjadi dua bagian kompensasi langsung dan tidak langsung (direct compensation and indirect compensation) (Dimiyati & Nurjaman, 2014).

Berdasarkan teori ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi berkaitan dengan apa yang disebut upah sesuai dengan beban kerja karyawan. Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi yang sepadan dengan beban kerja yang diterima oleh karyawan.

## **2. Faktor Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya Kompensasi, antara lain sebagai berikut (Istikomaroh & Estiningrum, 2022).

### **a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.**

Ketika lebih banyak pencari kerja (penawaran) daripada lowongan kerja (permintaan), maka kompensasi relatif rendah. Sebaliknya, jika pencari kerja kurang dari lowongan, semakin relatif tinggi pula kompensasinya.

### **b. Serikat Buruh/ Organisasi Karyawan.**

Ketika serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi meningkat. Sebaliknya jika serikat buruhnya tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi yang relatif kecil.

### **c. Produktivitas Karyawan.**

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka gaji akan semakin besar. Sebaliknya, ketika produktivitas tenaga kerja buruk dan rendah maka kompensasinya kecil.

d. Peraturan Pemerintah dan Peraturan Presiden.

Untuk menetapkan besarnya batas tunjangan/gaji ditentukan oleh pemerintah melalui undang-undang dan keputusan presiden. Peraturan negara ini sangat penting agar instansi tidak sewenang-wenang menetapkan tingkat besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

e. Biaya hidup / Cost of Living

Jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi, kompensasi/gaji akan meningkat. Sebaliknya, jika biaya hidup di daerah tersebut rendah, maka tingkat kompensasi/gaji relatif rendah. Seperti tingkat gaji di Kalimantan lebih tinggi dari daerah Jawa, karena biaya hidup di Kalimantan lebih tinggi dari pada Jawa.

f. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang bekerja di posisi yang lebih tinggi menerima lebih banyak gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki posisi jabatan yang lebih rendah akan menerima gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini tentu saja karena seseorang yang memperoleh otoritas dan tanggung jawab yang besar akan mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih tinggi pula.

g. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan dan pengalaman kerja yang relevan, maka gaji/kompensasinya akan lebih besar karena keterampilan dan kemampuannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan dengan pendidikan dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasi lebih rendah.

h. Kondisi Perekonomian Nasional.

Jika keadaan perekonomian nasional mengalami kemajuan (boom), maka tingkat gaji/kompensasi lebih tinggi saat mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, ketika kondisi ekonomi kurang berkembang (depresi), maka tingkat gaji rendah, dikarenakan banyaknya pengangguran (disqueshed unemployment).

i. Jenis dan sifat pekerjaan.

Jika cara kerjanya sulit dan terkait dengan risiko (finansial, keamanan) yang tinggi maka tingkat gaji/kompensasi semakin lebih tinggi karena dibutuhkan keterampilan dan ketelitian untuk melakukannya. Tetapi jika pekerjaannya mudah dan sifat resiko (finansial, kecelakaanya) rendah, maka gaji/kompensasinya relatif rendah.

Dari komponen diatas dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi dan rendahnya kompensasi. Oleh karena itu, dalam pemberian kompensasi harus adil dan sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.

### **3. Jenis-Jenis Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu cara bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas karyawan agar mencapai tujuan mereka. Setiap organisasi memiliki sistem reward bervariasi sesuai dengan visi, misi dan tujuannya. Berbeda dengan bentuk dari pengertian kompensasi, jenis-jenis kompensasi dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu (Winata, 2022).

#### **a. Kompensasi Langsung**

Kompensasi tersebut merupakan kompensasi uang langsung yang diberikan oleh Perusahaan. Beberapa item yang termasuk dalam kompensasi finansial langsung termasuk kompensasi dasar, yang mencakup pembayaran insentif seperti komisi, bonus, tunjangan, dan pembayaran yang ditangguhkan.

#### **b. Kompensasi Tidak Langsung**

Sedangkan konsep tidak langsung diberikan secara langsung, namun kepada karyawan yang menerimanya dalam bentuk uang. Kompensasi tidak langsung ini biasanya disalurkan melalui program perlindungan seperti asuransi, liburan berbayar, fasilitas parkir, kendaraan perusahaan, fasilitas peralatan, dan lainnya.

#### **c. Kompensasi Non-Finansial**

Definisi kompensasi non-finansial ini tidak ada hubungannya dengan pemerataan ekonomi. Imbalan non-finansial biasanya berupa pekerjaan atau proyek yang menarik atau menantang bagi karyawan, mendapat

lingkungan kerja yang menyenangkan, dan lain sebagainya.

#### **4. Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi tentu saja berbeda di setiap organisasi tergantung pada kepentingan organisasi. Tujuan kompensasi bisa dikatakan sebagai salah satu motivasi atau insentif organisasi agar meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tujuan Kompensasi meliputi (Winata, 2022) Menurut Hasibun (2016).

a. Kewajiban Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi, perjanjian kerja sama formal dibuat antara bos dan karyawan, dimana karyawan harus menunaikan kewajibannya dengan baik sedangkan bos atau majikan harus membayar kompensasi sesuai kesepakatan.

b. Kepuasan Kerja

Dengan memberi penghargaan kepada karyawan, mereka dapat memenuhi kebutuhan dan status fisik sosial dan egois sehingga karyawan mendapatkan kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan yang efektif

Jika program kompensasi cukup besar, maka akan lebih mudah bagi organisasi untuk menarik karyawan yang berkualitas.

d. Motivasi

Motivasi adalah faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan spesifik, motivasi sering diartikan sebagai faktor

pendorong perilaku karyawan. Motivasi kerja ini sangat penting karena akan demikian mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan layak serta di luar konsistensi kompetitif memastikan stabilitas karyawan dengan turn over relatif kecil sangat lebih terjamin.

f. Disiplin

Dengan memberikan gaji yang cukup besar, karyawan tersebut memiliki disiplin lebih baik. Karyawan akan lebih menaati dan mengikuti peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat pekerja

Dengan program kompensasi yang baik, serikat pekerja dapat membuat karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaan mereka.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang tenaga kerja regulasi (misalnya batas upah minimum) maka pemerintah dapat dihindarkan dari intervensi.

Tujuan diatas dapat disimpulkan kompensasi adalah ikatan hasil kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan yang efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serikat pekerja dan pengaruh pemerintah.

## **5. Indikator Kompensasi**

Indikator pada sistem kompensasi (Simamora, 2004).

### a. Upah atau Gaji

Basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

### b. Insentif

Tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

### c. Tunjangan

Asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

### d. Fasilitas

Pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

Sistem penghargaan modern harus dirancang berdasarkan panduan berikut agar lebih sederhana dan mudah dipahami.

a. *Atraktif (Attractive)*

Sistem kompensasi harus menarik. Tambahkan berbagai komponen kompensasi untuk menarik calon karyawan. Sistem penghargaan yang unik sering menawarkan sesuatu yang berbeda dan menawarkan nilai lebih kepada karyawan. Sistem kompensasi selalu menarik dan pemberi kerja dapat melakukan survei gaji rutin di pasar tenaga kerja.

b. *Kompetitif (Competitive)*

Sistem penghargaan juga harus kompetitif yang berarti mereka dapat bersaing dengan pesaing lain yang mengharuskan merancang model sistem penghargaan yang kompetitif. Sistem penghargaan yang demikian dapat merangsang insting karyawan untuk maju dan bekerja sama dengan karyawan lain untuk mencapai kinerja terbaik karena sifat manusia selalu berusaha melakukan yang terbaik dan mendapatkan lebih dari yang dibutuhkannya. Jadi jika sistem kompensasi kompetitif, karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan melakukan yang terbaik.

c. *Memotivasi (Motivative)*

Sistem kompensasi juga harus memotivasi mereka untuk bekerja lebih efisien. Karena karyawan yang telah bekerja keras untuk melakukan yang terbaik dan memberikan energi ekstra merasa dihargai dan dihargai dalam segala usahanya. Motivasi seperti itu juga membawa nilai bagi instansi karena dapat menginspirasi

karyawan untuk memotivasi kinerjanya, bekerja pada level tertinggi serta berperilaku tepat. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang direncanakan harus memberikan keterlibatan karyawan, prestasi kerja, dan nilai penghargaan yang berkorelasi dengan kinerja karyawan.

d. Masuk Akal (*Reasonable*)

Sistem kompensasi yang tampaknya efektif tidak ada gunanya jika karyawan menganggap sistem kompensasi yang direncanakan tidak sesuai. Oleh karena itu, sebelum merencanakan sistem kompensasi harus diperhatikan dengan baik agar penerapan sistem kompensasi tidak menyimpang. Selain itu, untuk menjamin keadilan dalam organisasi, maka bobot setiap penilaian harus disesuaikan dengan peraturan dan standar yang berlaku serta dibandingkan dengan jabatan dan jenisnya.

## **C. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Manajemen kinerja didefinisikan sebagai pengelolaan hubungan dan komunikasi yang efektif yang dinilai melalui hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan karyawan yang bertindak dengan penuh tanggung jawab. Manajemen kinerja terkait dengan kebutuhan organisasi, manajer dan karyawan. Istilah kinerja sering disamakan dengan istilah lain yang memiliki

arti yang mirip dengan efisiensi, seperti prestasi kerja, produktivitas, peningkatan kompetensi, upaya, prestasi kerja, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan dan moral kerja.

Kinerja adalah istilah yang banyak digunakan saat ini, tetapi tidak ada definisi yang diterima secara universal. Di beberapa organisasi, istilah tersebut dianggap sebagai nama lain untuk manajemen berdasarkan sasaran. Di organisasi lain, manajemen kinerja adalah masalah penilaian individu. Organisasi lain merujuk pada peristiwa tahunan yang berhubungan dengan pengembangan dan pelatihan atau proses yang terkait dengan pembayaran kinerja atau pengupahan berdasarkan kinerja. (Fauzi & A., 2020).

Berdasarkan definisi di atas, maka kinerja seorang pegawai dapat meningkat ketika seseorang mampu secara mandiri melakukan tugas yang diberikan kepadanya agar semua pihak mencapai hasil yang diinginkan. Selain prestasinya bisa juga tingkat pengalaman kerja karyawan tersebut.

### **1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi mereka secara langsung atau tidak langsung. Faktor yang mempengaruhi penyampaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor pendorong (motivasi). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu (Sudarmanto, 2014).

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Orang yang berbakat dan brilian yang memiliki pendidikan dan keterampilan *profesional* yang memadai mereka melakukan pekerjaan sehari-hari, lebih mudah untuk mencapai kinerja pekerjaan yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan harus ditempatkan bekerja sesuai kompetensinya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Pendorong

Motivasi didefinisikan sebagai sikap (*attitude*) manajer dan karyawan terhadap suatu situasi bekerja di dalam organisasi. Mereka yang melihat situasi secara positif pekerjaan mereka menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya ketika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerja menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja Karyawan memungkinkan manajer untuk melakukan penilaian kinerja berkala untuk melihat hasil kinerja setiap orang dalam organisasi. Penilaian kinerja karyawan (*performance appraisals* atau *performance rawvies*) adalah proses mengevaluasi kualitas, keterampilan, dan pengembangan pekerjaan karyawan serta menganalisis kinerja karyawan selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja adalah proses sistematis yang memberikan gambaran tentang bagaimana menentukan nilai atau ukuran pekerjaan dalam organisasi

saat mengambil keputusan terkait pengembangan karyawan di masa depan.

## **2. Penyebab Masalah-Masalah Kinerja**

Masalah kinerja dalam organisasi disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah kinerja sebagai berikut (Marwansyah, 2014).

- a. Pengetahuan atau keterampilan karyawan yang tidak bisa menjalankan tugasnya karena kurangnya keterampilan, pengetahuan atau kemampuan.
- b. Faktor lingkungan dengan masalah yang tidak berhubungan pada karyawan, karena penyebabnya kondisi lingkungan kerja dan proses kerja yang menjadi buruk.
- c. Kurangnya kedisiplinan, aspek partisipasi dan kinerja karyawan tidak seperti peraturan waktu kerja, oleh karena itu akibatnya, penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu dan efisiensi waktu yang terabaikan. Sistem kerja yang cenderung bersifat rutinitas menyebabkan rendahnya kreativitas dan inovatif karyawan sehingga penyelesaian tugas belum tercapai hasil yang optimal.
- d. Memotivasi karyawan dengan bagaimana melakukan pekerjaan, tetapi mereka tidak melakukannya dengan benar. Ini mungkin karena proses seleksi tidak sempurna.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa ada kekurangan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan keterampilan dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan, dan juga kekurangan sumber daya dan motivasi dapat mempengaruhi produktivitas organisasi. Faktor-faktor ini dapat dicegah dengan berbagai cara, misalnya melatih karyawan agar dapat bekerja dengan baik, memotivasi dengan memberi penghargaan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

### **3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh atasan atau tim penilai dapat bersifat formal dan informal. Proses penilaian biasanya berupa penilaian tertulis atas kinerja karyawan selama periode waktu tertentu. Cara lain juga bisa digunakan, misalnya dengan memberikan teguran langsung jika terjadi pelanggaran atau langsung memberikan pujian atas prestasi karyawan.

Tujuan utama penilaian kinerja dalam suatu organisasi adalah untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan. Dengan cara ini memberi manajer kesempatan untuk menganalisis pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan yang mereka kelola dan untuk mengidentifikasi area kinerja luar biasa atau area untuk perbaikan. Penilaian ini juga memberikan kesempatan kepada manajer dan karyawan untuk mendiskusikan tujuan dan sasaran pengembangan saat ini dan masa depan, serta rencana karyawan untuk mencapainya. Dan yang paling penting adalah membahas inisiatif

pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan serta memajukan karir mereka (Suryani et al., 2020).

#### **4. Indikator Kinerja**

Menunjukkan bahwa indikator kinerja, adalah (Sutrisno, 2010).

a. Tingkat Kerapian Pekerjaan

Tingkat kerapian pekerjaan mampu memberi pengaruh yang baik bagi seorang dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Tepat waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan mampu memberikan nilai lebih kepada seseorang yang mengerjakannya.

c. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan yang baik diharapkan dapat membuat pegawai mampu bertanggung jawab dengan apa yang mereka kerjakan.

d. Kuantitas Pekerjaan

Selalu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan.

e. Pengetahuan Kerja

Mampu menganalisa dan mengetahui pekerjaan yang diberikan dengan baik.

## **D. Hubungan antar Variabel**

### **Pengaruh antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain faktor internal dan eksternal. Kualifikasi, menjadi salah satu hal yang mempengaruhi kompetensi, kualifikasi tergantung pada karyawan dan oleh karena itu faktor internal kinerja karyawan adalah kompetensi. Keterampilan merupakan kemampuan kinerja karyawan dan dengan demikian keterampilan adalah bagian dari kualifikasi kinerja para karyawan. Penelitian tentang topik ini Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan peningkatan pekerjaan Terhadap Kinerja karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang menyampaikan hasil kualifikasi itu memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (Rahayuningsih, 2017)

### **Pengaruh antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi adalah imbalan perusahaan bagi karyawan atas jasa-jasanya dalam pekerjaannya dan dalam pelaksanaan tugasnya. Tujuan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran tentang pekerjaan antara karyawan untuk bekerja sama dengan instansi dalam kinerjanya. Instansi juga berharap karyawan dapat melakukan dan menghasilkan kompensasi yang lebih baik serta menghasilkan kinerja yang kompeten. Dapat disimpulkan, tujuan dari kompensasi adalah untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya dan meningkatkan motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan

melalui pemberian kompensasi yang dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, pekerjaan dan lingkungan bekerja. Kompensasi berdampak bagi pegawai dan memberikan insentif bagi mereka untuk menjadi lebih efisien. Studi dengan topik Dampak Kompensasi serta Motivasi Pada Kinerja Pegawai Di PT Devina Surabaya yang memberikan hasil kompensasi berdampak dengan signifikan pada kinerja pegawai dan tingkat kompensasi ini dapat mempengaruhi tingkat manfaat pekerja, semakin tinggi kompensasi, semakin aktif karyawan tersebut bekerja. (Martinus, 2016)

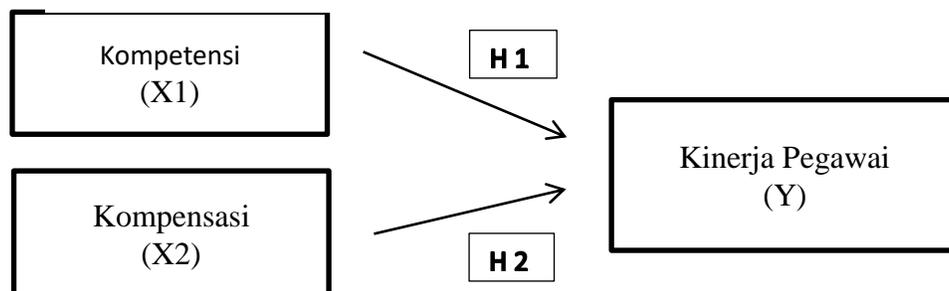
#### **E. Kerangka Pemikiran**

Kerangka Konsep Penelitian merupakan suatu cara yang digunakan untuk menjelaskan hubungan atau kaitan antara variable yang akan diteliti.

(Adiputra et al., 2021)

Pada penelitian ini, peneliti akan meneliti Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Perumahan Rakyat Provinsi Kalimantan Timur .

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir



## **F. Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah dan penelitian sebelumnya, dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Cipta Karya di Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Perumahan Rakyat Provinsi Kalimantan Timur.

H2 : Diduga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Cipta Karya di Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Perumahan Rakyat Provinsi Kalimantan Timur.