

## BAB III

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESA

#### 3.1. Kajian Teori

##### 3.1.1 Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2005).

##### 3.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standard hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama, menurut Rivai (2005).

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh karyawan di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Menurut Mangkunegara (2004:95).

Kinerja atau performance mengemukakan definisinya, yakni hasil akhir dari aktivitas. Sedangkan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari hasil akhir semua aktivitas, proses kerja, organisasi, Coulter (2004:554)

### 3.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Teori kinerja yang dikemukakan oleh Prawirosentono, Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

- a. Kemampuan : secara psikologis, kemampuan (*capability*) pegawai terdiri kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya .
- b. Efektivitas dan Efisiensi : Masalahnya sekarang bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, maka kegiatan tersebut berjalan dengan efektif.tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya bila akibat ing tidak dicari-cari tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien.Sehubungan dengan itu, sesuatu dikatakan efektif bila

- mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.
- c. Otoritas dan tanggung Jawab adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Salah satu yang perlu mendapatkan perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para pegawai yang mendukung organisasi tersebut. Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah disebar dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing peserta organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam kerangka organisasi mencapai tujuannya.
  - d. Disiplin Pegawai adalah ketaatan pegawai bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan di mana dia bekerja. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang pegawai melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi atau instansi, maka pegawai bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para pegawai baik itu atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi.
  - e. Inisiatif adalah seseorang (atasan ataupun bawahan) berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan

yang baik. Atasan yang buruk akan mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi.

Menurut Mangkunegara (2005: 16-17), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor Individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Menurut Dharma (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2005) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

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

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

### **3.1.1.3 Pengukuran Kinerja Pegawai**

Kalau ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja pegawai tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

Menurut Dharma (2004), Untuk dapat menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi.

Menurut Hasibuan (2005) Kinerja pegawai dapat diukur dari:

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian

9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

Menurut Stoner dan Freeman (2005) ,Penilaian kinerja dapat diukur dari:

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
4. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
5. Kerjasama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
7. Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.
8. Kualitas pribadi (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi.

Sedangkan menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2005), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. *Prom Quality of Work* (Kualitas Kerja)
2. *Promptness* (Ketepatan Waktu)
3. *Initiative* (Inisiatif)
4. *Capability* (Kemampuan)
5. *Communication* (Komunikasi)

#### **3.1.1.4 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Pegawai**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006:382), Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa besar karyawan melakukan pekerjaan mereka, jika dibandingkan dengan seperangkat standard dan mengkomunikasikan informasi tersebut terhadap karyawan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan, 2007:87), *Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person, or thing.* (Penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang atau benda). *Employee appraising is the systematic evaluation of the work's job performance*



*and potential for development.* (Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan).

#### **3.1.1.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Alwi (2006) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat *evaluation* antara lain :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilaian harus menyelesaikan :

- a. Prestasi riil yang dicapai individu.
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja, serta prestasi- prestasi yang masih perlu dikembangkan.

#### **3.1.1.6 Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Pegawai**

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (2005) mengemukakan hal sebagai berikut :

- a. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja adalah Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi adalah evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan

kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

- c. Keputusan-keputusan penempatan adalah Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.
- d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan adalah Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir adalah Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- f. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing* adalah Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- g. Melihat ketidak akuratan informasi adalah Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.
- h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan adalah Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam

desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan- kesalahan tersebut Menjamin kesempatan kerja yang adil dan Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

- i. Melihat tantangan-tantangan eksternal adalah Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

#### **3.1.1.7 Sintesis Kinerja**

Berdasarkan kajian pustaka mengenai kinerja diatas, maka penulis dapat mengambil sintesis sebagai berikut : Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang dipengaruhi oleh: Kemampuan, Efektifitas dan Efisiensi, Otoritas dan tanggung jawab, Disiplin, dan Inisiatif.

#### **3.1.2. Pelatihan**

##### **3.1.2.1 Pengertian Pelatihan**

Menurut Gomes (2001:197), "Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas

yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersisa ketika pekerja sedang dilatih”.

Menurut Gary Dessler (2000:263), Pelatihan adalah “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut John R. Schermerhorn, Jr (2003:323), pelatihan merupakan “Serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan”. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Menurut Rivai (2005), pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu:

- a. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

- b. Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.

### 3.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Moekijat (2002 :55) tujuan umum dari pada pelatihan adalah :

- a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Pada umumnya disepakati paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen Hersey dan Blanchart (2002: 5) yaitu:

- a. Kemampuan teknis (*technical and skill*), kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
- b. Kemampuan sosial- (*human atau social skill*), kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- c. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) yaitu: kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit

kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh.

Tujuan-tujuan tersebut diatas tidak dapat dilaksanakan atau dicapai, kecuali apabila pimpinan menyadari akan pentingnya latihan yang sistematis dan karyawan-karyawan sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan. Tujuan pengembangan pegawai jelas bermanfaat atau berfungsi baik bagi organisasi maupun karyawan sendiri.

Menurut Hariandja (2002:168), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

- a. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Perubahan-perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang

menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

- d. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

### 3.1.2.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis)

Untuk menghindari terjadinya pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (*performance deficiencies*). Kekurangan-kekurangan kinerja berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Kesenjangan ini merupakan suatu perbedaan antara perilaku aktual karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan perilaku karyawan yang diharapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan sehingga untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi individu tersebut, maka perusahaan melaksanakan program pelatihan. (Simamora, 2001:65).

Menurut Dale (2003:35), juga berpendapat bahwa keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing. Keterampilan yang diwujudkan tersebut menurut Riduan (2006:256), antara lain keterampilan dalam menjalankan tugas dan keterampilan mengadakan variasi.

1. Keterampilan Menjalankan tugas Pada proses pekerjaan di lapangan para karyawan sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan agar para karyawa sebagai bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut:
  - a. Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan
  - b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu
  - c. Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
  - d. Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang baik
  - e. Menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik
  - f. Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan
  - g. Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan.



## 2. Keterampilan Mengadakan Variasi (*Variation Skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas di lapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi. Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* adalah sebagai berikut:

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi pegawai.
- b. Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job yang baru.
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi atau lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja dengan lebih baik.
- d. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

### 3.1.2.4 Sintesis Pelatihan

Berdasarkan kajian pustaka mengenai Pelatihan diatas, maka penulis dapat mengambil sintesis sebagai berikut : menurut Ivancevich (2001:379) menyatakan

bahwa arti pelatihan adalah proses dan usaha untuk menyediakan pada karyawan informasi, keahlian, dan mengerti tentang organisasi dan tujuannya.

Mangkuprawira (2002:135) menyatakan pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai standar.

Menurut Hasibuan (2002:75-76) keefektifan pelatihan dipengaruhi beberapa faktor yaitu sarana pelatihan, pelatih, materi pelatihan, metode-metode pelatihan, dan peserta.

Menurut Kusdyah (2007:114-117) metode pelatihan ada 2 macam yaitu :

- a. *On the training* adalah pelatihan yang dilakukan bersamaan dengan melakukan pekerjaan. Beberapa bentuk pelatihan *on the job training* adalah *understudy* dan pelatihan magang.
- b. *Off the job training* adalah pelatihan yang dilakukan diluar pekerjaan. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training* adalah *lecture*, presentasi dengan video, *vestibule training*, bermain peran, dan lain-lain.

Berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Studi yang dilakukan Tall dan Hall dalam Sutrisno (2007:72) misalnya menghasilkan kesimpulan bahwa dengan mengombinasikan berbagai faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta

komitmen terhadap esensi pelatihan dan perusahaan dapat mencapai manfaat kompetisi yang sangat besar di dalam pasar yang sangat ketat.

### **3.1.3 Kompetensi**

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tentu, diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Dengan menempatkan seseorang pekerja sesuai dengan kompetensinya, seseorang tersebut diharapkan akan bekerja secara optimal, sehingga mencapai hasil yang maksimal pula.

#### **3.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni kemampuan atau kecakapan. Menurut Broke and Stone dalam Usman (2010:14) bahwa kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku yang tampak sangat berarti, sedangkan menurut Mc.Leod dalam Usman (2010:14) kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Mendiknas Tahun 2005, mendefinisikan kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi memiliki lima karakteristik, yaitu 1) motif, yaitu sesuatu yang dipikirkan dan diinginkan orang

sehingga menyebabkan sesuatu, 2) sifat, yaitu karakteristik fisik tanggapan komite terhadap situasi atau informasi; 3) konsep diri, yaitu sikap, nilai, image diri seseorang; 4) pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu; dan 5) keterampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental.

Menurut Tjutju dan Suwatno (2008:7,61), penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa kompetensi merupakan suatu potensi, pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan koqnitif, afektif, dan psikomotor yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi.

### **3.1.3.2 Jenis Kompetensi**

Menurut Specialist Management Resources dalam Palan (2008) yang diwakili R Palan dan Karen managing Director dari SMR beserta timnya, yang melakukan penelitian dalam kurun waktu antara 1978 sampai 1993, 1993 sampai 1998, 1998 sampai 2000, 2000 sampai sekarang. Tiga tahun terakhir mendapatkan pengalaman di 35 organisasi antara lain Mattsushita Air Conditioning, National drilling Corporation, Malaysia Shipyard Engineering, sebagai kelanjutan dari

definisi yang telah dibuat, kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) jenis yaitu :

- a. Kompetensi Inti ialah sekumpulan keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk menghasilkan nilai yang jauh lebih banyak bagi pelanggan, konsep mereka mengenai kompetensi di mulai dari visi, strategi dan sasaran organisasi. Sehingga kompetensi ini mungkin saja inovasi yang harus dijabarkan secara berbeda sesuai tuntutan pekerjaannya. Sebagai contoh nokia dengan kompetensi intinya "pelayanan global" yang bisa dijabarkan berbeda untuk posisi teknis dan eksekutif pelayanan pelanggan. Sebuah kompetensi dianggap "inti" apabila kompetensi tersebut memenuhi tiga kriteria, yaitu a) nilai bagi pelanggan, b) perbedaan daya saing, dan c) *extendability*, dapatkah kompetensi tersebut bisa digunakan untuk mendorong keberhasilan organisasi di masa depan.
- b. Kompetensi Fungsional yaitu kompetensi yang berhubungan dengan level posisi dalam suatu organisasi. Kompetensi yang mendiskripsikan kegiatan kerja dan out put, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi fungsional diklasifikasikan menjadi tiga bidang yang mencerminkan klasifikasi pekerjaan yang luas, yaitu: a) jasa utama perusahaan, b) pelayanan terhadap jasa utama perusahaan dan c) pelayanan terhadap organisasi
- c. Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang tersembunyi yang terkait dengan kinerja unggul atau efektif. Kompetensi perilaku

diklasifikasikan menjadi tugas, atribut pribadi, hubungan antar individu dan pelayanan.

- d. Kompetensi peran berkaitan dengan level posisi, hanya relevan bagi karyawan yang memegang posisi manajerial, manager dan supervisor. Kompetensi peran dikategorikan ke dalam kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas, orang, sumber daya dan informasi. Kompetensi ini merujuk pada peran yang harus dijalankan seseorang di dalam sebuah tim.

Menurut A. Dale Timple terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

“Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi”. (Mangkunegara, 2006:15)

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai

kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

### **3.1.3.3 Sintesis Kompetensi**

Berdasarkan kajian pustaka mengenai Kompetensi diatas, maka penulis dapat mengambil sintesis sebagai berikut: Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu. Kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi 6 (enam) jenis yaitu: kompetensi inti, kompetensi fungsional, kompetensi perilaku, kompetensi peran, Kompetensi Internal dan Kompetensi eksternal.

### **3.1.4 Kompensasi**

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian. Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan -- kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula.

Menurut Hasibuan (2003: 127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan kesediaan penawaran, Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar tetapi, jika sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi semakin kecil.
3. Serikat Buruh / Organisasi Karyawan, Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasinya semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktifitas kerja karyawan, Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerja karyawan buruk serta rendah kompensasinya kecil.
5. Pemerintahan dengan Undang-undang dan Kepres, Pemerintah dengan undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena



pemerintahan berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-sewenang.

6. Biaya Hidup (*Cost of Living*), Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi atau relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji / kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman kerja, Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji / kompensasinya lebih kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional, Bila perekonomian sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (*Disquieted unemployment*).

10. Jenis dan sifat Pekerjaan, termasuk sulit atau sukar dan mempunyai resiko (finansial dan keselamatan) besar, maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

Menurut Rivai (2005) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan.

Mangkunegara (2000:83) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai ssuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau *benefit*, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya.

Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.

Menurut Sjafrri (2009), keterkaitan kompensasi dengan kinerja karyawan sangatlah signifikan. Semakin tinggi kompensasi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Derajat kepuasan yang semakin tinggi akan semakin meningkatkan motivasi karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimum.

Henry Simamora (2004:442) mendefinisikan: “Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan dengan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal.

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Menurut Werther dan Davis (2001:381) tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh personil berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar.

2. Mempertahankan karyawan yang ada  
Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi.
3. Memastikan keadilan  
Manajemen kompensasi harus berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan  
Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku dimasa depan.
5. Mengawasi biaya  
Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar.
6. Mematuhi peraturan  
Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.
7. Memfasilitasi saling pengertian  
Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia,manajer operasi,dan pekerja.
8. Efisiensi administrative selanjutnya  
Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Menurut Hasibuan (2008:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan cara pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara management dengan karyawan. Karyawan mengerjakan tugas – tugasnya dengan baik, sedangkan management atau pemimpin perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati
2. Kepuasan Kerja, dengan cara balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif, Jika kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah, Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Simamora (2004:118) secara umum kompensasi dapat dibagi menjadi dua golongan besar yaitu imbalan-imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) dan imbalan- imbalan ekstrinsik (*exstrinsic reward*). Berikut ini akan dijelaskan satu persatu pengertian dua golongan tersebut :

1. Imbalan Ektrinsik
  - a. Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang antara lain Gaji, upah, Honor, Bonus, Komisi, insentif, dan upah
  - b. Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit atau tunjangan pelengkap, antara lain uang cuti, uang makan, uang transport, asuransi
2. Imbalan Intrinsik, adalah tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan , jenjang karir yang jelas , kondisi lingkungan kerja , pekerjaan yang menarik.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk financial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhan secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya

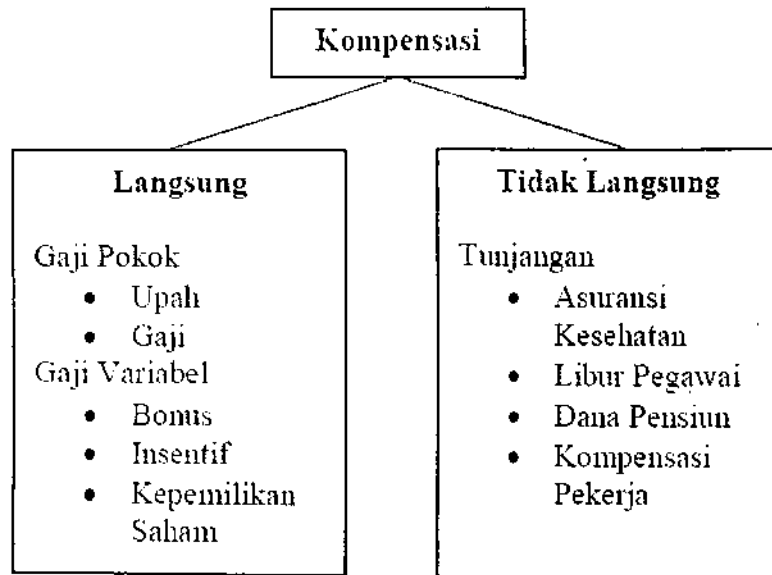
pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non financial juga sangat penting bagi karyawan terutama untuk pengembangan karir. Menurut Prawiro Sentono (1999) kinerja karyawan akan baik bila digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian.

#### **3.1.4.1 Jenis Kompensasi**

Mathis dan Jackson (2002:118) membagi kompensasi atas dua jenis, yaitu intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal). Kompensasi intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk menyelesaikan suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kerja. Mereka juga mengatakan bahwa efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis kompensasi intrinsik.

Kompensasi ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non moneter. Kompensasi ekstrinsik dibagi lagi menjadi dua jenis, yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, dimana kompensasi langsung meliputi gaji pokok dan gaji variabel, sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan karyawan. Mereka menggambarannya sebagai berikut:

**Gambar 3.1 Pembagian Kompensasi**



Sumber: Mathis dan Jackson (2002:118)

### 3.1.4.2 Komponen-komponen Kompensasi

#### a. Gaji/Upah

Menurut Penggabean (2004:77), mendefinisikan gaji sebagai imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan, dan upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Sedangkan Hariandja (2002:245) mendefinisikan gaji sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi, dan upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditujukan pada pegawai tertentu. Biasanya pada pegawai bagian operasi.



Kesimpulan dari definisi upah dan gaji di atas adalah bahwa upah dan gaji sama-sama merupakan imbalan finansial langsung yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan secara teratur. Yang membedakannya hanyalah waktu pemberiannya serta kepada siapa imbalan tersebut diberikan.

Adapun sistem penggajian atau pengupahan menurut Hasibuan (2002:122) adalah:

1. Sistem waktu adalah besarnya gaji atau upah dalam sistem ini ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun harian. Sistem ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap upahnya atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya.
2. Sistem Hasil adalah besarnya upah dalam sistem ini ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti ukuran potong, meter, liter dan kilogram. Besarnya upah yang dibayarkan selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem ini adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja dengan bersungguh-sungguh serta berprestasi baik untuk memperoleh balas jasa yang lebih besar. Namun, kelemahannya adalah kualitas barang yang

dihasilkan kurang baik dan bagi karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa atas volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, waktu mengerjakannya dan alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya juga cukup banyak.

**b. Bonus**

Ruky (2001:185) mendefinisikan bonus sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan atau pekerja, yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi. Pertama, bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba selama tahun fiskal yang telah berlaku. Karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan. Kedua, bonus tidak diberikan secara merata kepada semua karyawan. Artinya besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.

**c. Insentif**

Hariandja (2002:265) menyatakan bahwa insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya, maka semakin besar pula insentif yang diberikan. Insentif digunakan untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Panggabean (2004:77) menyatakan bahwa insentif merupakan imbalan langsung dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.

Adapun indikator insentif antara lain:

- a. Kinerja, Sistem insentif ini mengaitkan secara langsung besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak favourable bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.
- b. Lama kerja, besarnya insentif didasarkan atas lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan.
- c. Senioritas, sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap ia menangani pekerjaannya.
- d. Kebutuhan, cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Ini berarti

insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

e. Keadilan dan kelayakan

e.1. Keadilan, dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output). Semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, Dengan demikian, yang harus dinilai adalah pengoraban yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

e.2. Kelayakan, selain masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan atau instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya

kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

- f. Evaluasi jabatan, adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.

**d. Tunjangan**

Mathis dan Jackson (2002:203) mendefinisikan tunjangan sebagai imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaan. Sedangkan menurut Hariandja (2002:278) tunjangan adalah bentuk perhatian perusahaan terhadap pegawainya dengan memenuhi kebutuhannya akan rasa aman, sosial, pengakuan dan aktualisasi diri sehingga pegawai tersebut meningkat loyalitasnya terhadap perusahaan. Hariandja juga mengatakan bahwa pemberian tunjangan tidak didasarkan pada kinerja pegawai, tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik.

Hariandja (2002:280) berpendapat bahwa tunjangan yang diberikan organisasi/perusahaan dapat berbeda-beda jenisnya dan jumlahnya, dan oleh para ahli tunjangan ini diklasifikasikan secara berbeda. Hariandja sendiri mengkategorikannya menjadi lima, yakni:

- a. Pembayaran upah tidak bekerja dengan alasan tertentu

Pembayaran upah waktu tidak bekerja adalah pembayaran upah kepada pegawai meskipun pegawai tersebut tidak bekerja. Untuk ini tentu saja perusahaan akan menentukan alasan-alasan yang dapat diterima kesepakatan kerja bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Jaminan terhadap resiko kerja

Bentuknya adalah seperti asuransi, dana pensiun, jamsostek dan sejenisnya

c. Program peningkatan kesehatan dan kesejahteraan

Bisa berupa penyediaan berbagai macam fasilitas seperti menyediakan makanan, mendirikan kantin, penyediaan tempat ibadah, fasilitas olahraga, perumahan, fasilitas kredit perumahan, fasilitas pengobatan, koperasi, fasilitas transportasi dan lain-lain.

d. Program yang berkaitan dengan pengembangan diri karyawan

Menyangkut program-program pengembangan pegawai berupa pemberian beasiswa, program kursus singkat dan lain-lain

e. Tunjangan yang diharuskan Undang-Undang

Program-program yang diharuskan oleh undang-undang, yaitu beberapa bentuk pembayaran, penyediaan fasilitas, yang diharuskan pemerintah untuk diberikan.

Menurut Eddy Sutrisno (2009:124), ada 2 faktor kompensasi yang mempengaruhi kinerja karyawan :

1. Faktor Internal, Meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.
- 2: Faktor Eksternal, meliputi kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, adanya penghargaan, adanya penghargaan atas prestasi, peraturan yang fleksibel, status dan tanggung jawab.

#### **3.1.4.3 Sintesis Kompensasi**

Berdasarkan kajian pustaka mengenai Kompensasi diatas, maka penulis dapat mengambil sintesis sebagai berikut : Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. kompensasi terbagi atas dua jenis, yaitu intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal). Kompensasi intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk menyelesaikan suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kerja. Mereka juga mengatakan bahwa efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis kompensasi intrinsik.

Tabel 3.1

## Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Judul Penelitian	Penulis	Variabel penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	"Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector"	*Vichita Vathanophas * Jintawee Thai-ngam (2013)	Competency Model, Job Performance, Human Resource Management	Wawancara Perilaku Acara (BEI) teknik (Spencer & Spencer, 1993)	penelitian menemukan bahwa ada dua puluh tiga kompetensi yang berkinerja pekerjaan yang unggul digunakan dalam melaksanakan tugas ini dengan baik . Akibatnya, peneliti menggunakan tingkat saat pentingnya kompetensi sebagai informasi utama untuk merekomendasikan sembilan kompetensi dalam kompetensi Model. Model kompetensi ini akan membantu Departemen Pertanian Thailand untuk menanggapi kebijakan pemerintah tentang manajemen sumber daya manusia , memberikan informasi yang berguna Manajemen Kontemporer Penelitian 46 tentang karakteristik khusus yang diperlukan pada Kepala Administrasi Umum Sub -Tingkat divisi dan tentang bagaimana menerapkan peningkatan lebih lanjut kinerja karyawan pada tingkat ini . Kompetensi ini juga akan memungkinkannya Departemen untuk menentukan kritis kompetensi yang diperlukan untuk sukses saat ini pada tingkat pekerjaan ini dan strategis kompetensi yang diperlukan untuk kesuksesan masa depan
2.	The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional	Endang Setyaningdyah dan Umar Nimran, Kertahadi dan	HR Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transaksional	Penggunaannya dengan metode kuantitatif dan pengambilan sampel responden menggunakan "purposive sampling" . dan penelitian ini menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja secara signifikan dipengaruhi oleh HR kompetensi dan OC . Selanjutnya , ia juga menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara OC , kepemimpinan transaksional dan karyawan "workdiscipline" dengan karyawan "



	<i>Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance</i>	Armanu Thoyib		linear untuk Saundry et al "s (2011) konsep yang menunjukkan bahwa disiplin kerja adalah focus dari peningkatan kinerja dan kepatuhan regulatif.	
3	<i>Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations.</i>	Sun Young Sung, Jin Nam Choi (2013)	<i>training and development investments, learning practices, innovative climate, innovative performance.</i>	Penelitian ini secara empiris, menguji hipotesis dengan menggunakan time-lag, data multi sumber.	Data penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan positif antara praktek pembelajaran interpersonal dan organisasi dan kinerja inovatif lebih kuat dalam organisasi yang memiliki iklim yang inovatif yang lebih kuat. Sebaliknya, investasi dalam pengembangan karyawan melalui dukungan keuangan untuk pendidikan di luar organisasi menimbulkan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja inovatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap praktik pembelajaran. Penelitian ini memberikan penjelasan yang masuk akal untuk sebuah mekanisme melalui mana investasi suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang inovatif.
4	<i>The Option to Quit: The Effect of Employee Stock Options on Turnover</i>	Serdar Aldatmaz, Paige Ouimet and Edward D Van Wesep (2012)	Explicit contract, implicit contract, employee stock options, turnover	Penelitian ini menggunakan data sensus dan peneliti menggunakan LEHD untuk memperkirakan pergantian karyawan.	Hasil ini mengkonfirmasi argumen di Oyer (2004) bahwa rencana BBSO ( <i>broad-based stock option</i> ) secara efektif dapat mengurangi turnover karyawan dengan menawarkan kompensasi vesting di mana pembayaran tersebut berkorelasi dengan kondisi pasar tenaga kerja. Selain itu, kita menemukan bahwa efek dari rencana BBSO lebih besar pada pemimpin pasar diidentifikasi sebagai perusahaan dengan industri yang tinggi disesuaikan pasar untuk buku rasio, pangsa pasar atau industri disesuaikan margin keuntungan, yang diukur pada saat hibah.
5	<i>The Effect of education and Training on Competency</i>	Shaikhah Alainati, Sarmad N. AlShawi, Wafi Al-Karaghoul (2009)	Competency, Education, Training.	Metodologi penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah studi banding dan Metode analisis komparatif	Analisis komparatif ini menunjukkan bahwa memang ada hubungan positif antara pendidikan dan pelatihan kompetensi meskipun hasil yang berbeda dari dua kasus yang berbeda. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa pendidikan dan pelatihan harus dilaksanakan dengan baik untuk itu menjadi efek pada kompetensi.

6.	<p><i>The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia.</i></p>	Sopiah	<p>Job Satisfaction, Job Performance</p>	<p>Metode penelitian ini menggunakan metode Asosiatif, data dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan multiple linier regresi analisis.</p>	<p>Hasil penelitian menyimpulkan :</p> <p>( 1 ) Kompensasi yang diterima oleh outsourcing karyawan bank Syariah di kota Malang , baik finansial dan kompensasi non finansial dalam umumnya dianggap sebagai tingkat kepuasan, cukup puas dan sangat puas.</p> <p>( 2 ) Kepuasan kerja outsourcing karyawan Syariah bank di kota Malang , tingkat persepsi cukup puas , tidak puas dan sangat tidak puas</p> <p>( 3 ) Kinerja outsourcing karyawan bank Syariah di kota Malang adalah tingkat yang cukup baik , baik dan sangat baik.</p> <p>( 4 ) Ada signifikan keuangan yang positif kompensasi terhadap kinerja karyawan secara langsung.</p> <p>( 5 ) Ada kompensasi keuangan yang signifikan positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.</p> <p>( 6 ) Ada pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan secara langsung</p> <p>( 7 ) Ada kompensasi non finansial yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja .</p>
7.	<p><i>The dynamics of salary negotiations: Effects on Applicants' Justice Perception and Recruitment decisions</i></p>	<p>Christopher O.L.H. Porter, Donald E. Cordon, dan Alison E. Barber</p>	<p>Exploding offers, Organizational justice, Recruitment, Salary negotiations</p>	<p>Penelitian ini menggunakan desain skenario hipotetis.</p>	<p>Hasil penelitian ini menemukan beberapa bukti dari efek frustrasi, karena prosedur yang dianggap adil memburuk daripada dikurangi efek negatif dari hasil yang tidak adil terhadap keputusan penerimaan kerja.</p>
8.	<p><i>The Effects of Competency Based Career Development and Performance Management</i></p>	<p>Ilhaemie Abdul Ghani Azmi, Zainal Arifin Ahmad &amp; Yusairie</p>	<p>Human Resource Management, Service Quality, Competency, Malaysia, public service</p>	<p>Penelitian ini menggunakan Survei Mail dan menggunakan teknik simple random sampling dalam rangka untuk memastikan bahwa setiap organisasi publik</p>	<p>Hasil penelitian ini memberikan bukti yang jelas positif dan signifikan hubungan antara praktik pengembangan karir berbasis kompetensi dan semua dimensi kualitas layanan yang ada dalam organisasi publik Malaysia. Namun, tidak ada</p>

<i>Practices on Service Quality: Some Evidence From Malaysian Public Organizations.</i>	Zainuddin (2009)	diseluruh Malaysia memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden. Dua set kuesioner dibagikan kepada para manajer sumber daya manusia.	hubungan sama sekali antara berbasis kompetensi praktek manajemen kinerja dengan semua dimensi kualitas layanan. Dengan demikian, pengembangan karir berbasis kompetensi adalah praktek terbaik yang harus diadopsi oleh setiap organisasi publik di Malaysia dengan cara meningkatkan kualitas dalam pelayanan yang diberikan kepada pelanggan eksternal.
---	------------------	--	--

Sumber : Jurnal internasional

### 3.3. Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran terdapat 3 variabel bebas (X1, X2, X3) dan 1 variable terikat (Y) yang terdiri pada gambar 3.1 disajikan pola pikir pengaruh Pelatihan, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk.

### 3.3.1 Pengaruh Penelitian Pelatihan terhadap Kinerja

Dukungan pada nilai strategis pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan mendorong penulis untuk menyelidiki hubungan antara praktek pelatihan dan berbagai ukuran kinerja (Tharenou, Saks, dan Moore, 2007). Studi empiris dalam domain ini berfokus pada efek dari pelatihan terhadap produktivitas (Barrett dan O'Connell, 2001). Oleh sebab itu, hubungan antara praktek pelatihan dan kinerja inovatif organisasi telah diabaikan (Nguyen, Truong dan Buyens 2010). Kecuali untuk beberapa studi terbaru tentang pelatihan sebagai komponen sistem sumber daya manusia (SDM) yang efektif (Chen dan Huang, 2009; Shipton, et al., 2006), efek independen dari pelatihan inovasi perusahaan belum diselidiki (Tharenou, et al., 2007). Ini agak mengejutkan, mengingat tekanan yang berlaku dari kemampuan inovatif perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan yang berkelanjutan (Kang, Morris dan Snell, 2007; Lau dan Ngo, 2004). Untuk mengatasi kesenjangan ini, penelitian ini meneliti pengaruh pelatihan yang mendasari investasi dalam pengembangan sumber daya manusia pada inovasi perusahaan.

Dengan demikian, keberhasilan pengembangan karyawan mampu dan sangat termotivasi adalah kondisi yang diperlukan untuk inovasi organisasi perusahaan (Collins dan Smith, 2006). Berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan metode yang efektif untuk mengembangkan sumber daya manusia yang kompetitif (Jacobs, et al., 2003).

Diantara faktor input ini dikeluarkan oleh perusahaan, investasi keuangan adalah indikator yang paling sederhana dari komitmen dan sumber daya

pengeluaran organisasi perusahaan yang berkaitan dengan pelatihan (Huerta et al., 2006). Peneliti mengadopsi pendekatan berbasis sumber daya berpendapat bahwa pelatihan perusahaan intensif dan terorganisir dengan baik tergantung sumber daya dan harus didukung oleh sumber daya masukan yang tepat, seperti anggaran yang memadai (Gomez, et al, 2004).

### 3.3.2 Pengaruh Penelitian Kompetensi terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini Kompetensi yang memberi pengaruh terhadap Kinerja dalam organisasi perusahaan adalah dengan cara membangun *multidimensional* (Paauwe, et al. 2005). Kualitas layanan adalah dimensi penting dari organisasi kinerja di sektor publik sebagai output utamanya adalah jasa. Selain itu, organisasi publik tidak *profit oriented* seperti organisasi swasta (Harel dan Tzafir, 1999). Oleh karena itu, dalam penelitian ini ada peneliti lain, dengan data sebagai berikut :

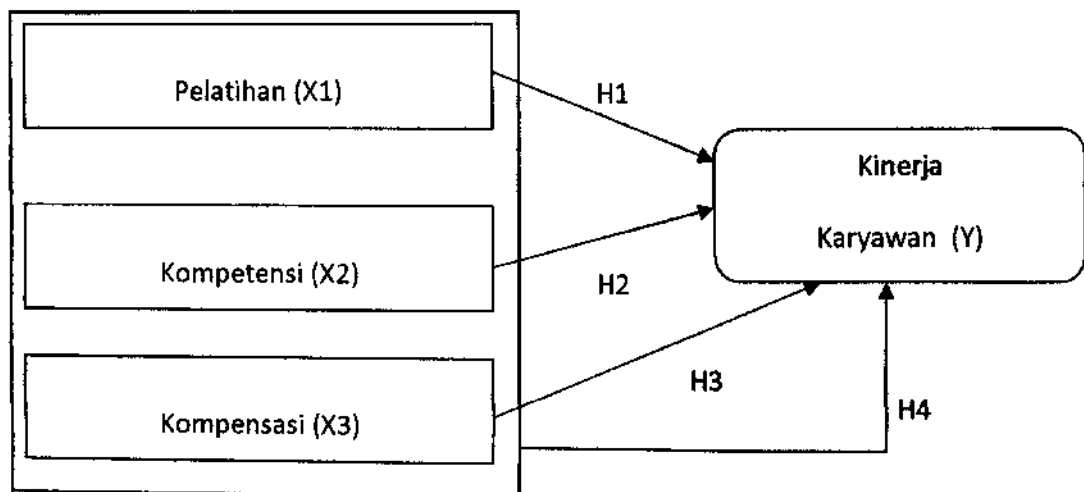
(Kurz, et al. 2002), menjelaskan kompetensi dalam hal kompetensi manajemen, di mana karyawan kompetensi dioptimalkan dan dikembangkan oleh seperangkat terintegrasi kegiatan sumber daya manusia untuk meningkatkan karyawan efektivitas, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam nada yang sama, menggambarkan kompetensi, sebagai fokus pada "bagaimana" pekerjaan dilakukan bukan pada "apa" yang telah dilakukan :

### 3.3.3 Pengaruh Penelitian Kompensasi terhadap Kinerja

Core dan Guay (2001) menemukan bukti bahwa perusahaan dengan peluang pertumbuhan yang lebih tinggi, kebutuhan modal yang tinggi dan akses yang lebih rendah ke pasar modal menggunakan BBSO berencana lagi untuk

memberikan kompensasi kepada karyawan dapat memberikan pengaruh untuk tingkat kerja karyawan. Berdasarkan bukti ini, mereka menyimpulkan bahwa menyelaraskan insentif, melestarikan kas dan mempertahankan karyawan mendorong pelaksanaan rencana BBSO. (Ittner, et.al., 2003) mempelajari perusahaan ekonomi baru dan berpendapat bahwa rencana BBSO digunakan sebagai pengganti cara yang lebih mahal untuk memberikan kompensasi karyawan. (Oyer, et al. 2005) mengkalibrasi model *agency* dan menyimpulkan bahwa skrining karyawan dan mengurangi turnover.

**Gambar 3.2 Kerangka Berpikir**



### 3.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan masalah, tujuan serta landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya maka hipotesis penelitian ini dapat diajukan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk.

2. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk.
3. Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk.
4. Ada pengaruh Pelatihan, kompetensi dan kompensasi secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk.

