

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Dalam melakukan suatu penelitian kita perlu menjelaskan tentang apa yang akan diteliti, hal tersebut untuk memudahkan dan menjelaskan lebih jelas tentang variabel yang akan diteliti.

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Menurut Cascio (2006 : 10), *“Human resource management is art and science arrange relation and role of labour to be efficient and effective assist its from of organization, employees and society”*. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar menjadi efisien dan efektif dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, para pegawai dan masyarakat.

Menurut Bohlarander dan Snell (2010:4) :

”suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja”

Desler (2010:4) mengungkapkan:

Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Mangkunegara (2011:2), menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dengan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai)”.

Dari pengertian tersebut maka manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana pedayagunaan manajemen sumber daya manusia dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara optimal sehingga tercapai tujuan individu maupun organisasinya.

## **2.1.2 Kompetensi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompetensi**

Pengertian kompetensi menurut Boulter et al. (dalam Rosidah, 2013:11) yaitu kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya.

Kompetensi menurut Mulyadi (2013:19) mengatakan bahwa:

“Kompetensi menunjukkan terdapatnya pencapaian dan pemeliharaan suatu tingkatan pemahaman dan pengetahuan yang memungkinkan seseorang anggota untuk memberikan jasa dengan kemudahan dan kecerdikan.”

Becker and Ulrich dalam Sutrisno (2012:24) bahwa :

*“competency refers to an individual’s knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance”*.

Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan, (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

McAshan (dalam Sudarmanto, 2012: 48) :

Kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu.

Pengertian dan arti kompetensi menurut Spencer dan Spencer (dalam Moeheriono, 2013: 3) adalah :

karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu

Menurut Wibowo (2012:86) kompetensi adalah :

suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang

digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Boulter et al. (dalam Rosidah, 2013:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait* dan *Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin.

*Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, mereflesikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri.

*Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi. Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar.

Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat

kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan trait berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan social role terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer dan Spencer (dalam Moeheriono, 2012:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).

- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Hutapea dan Thoha (2011:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

### 2.1.2.2 Aspek-aspek yang Terkandung pada Konsep Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut (Gordon dalam Sutrisno, 2012: 204):

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
4. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

### 2.1.2.3 Tingkatan Kompetensi SDM

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2007:96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

#### 1. *Behavioral Tools*

- a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

#### 2. *Image Attribute*

- a. *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- b. *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas

#### 3. *Personal Characteristic*

- a. *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.



#### **2.1.2.4 Dimensi Kompetensi Individu**

Indikator kompetensi menurut Mulyadi (2010:17) :

1. Kemampuan berkomunikasi (secara lisan, tulisan, penulisan laporan dan presentasi)
2. Mampu mengidentifikasi masalah dan kemampuan memberikan solusi
3. Mengikuti perkembangan masalah dan mengikuti perkembangan aturan

#### **2.1.2.5 Manfaat Penggunaan Kompetensi**

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky (dalam Sutrisno, 2012:2008), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan

terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi .ramping. mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

### **2.1.3 Kompensasi**

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan / organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul tenaga kerja.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kompensasi, menurut Hasibuan dalam Aswandi (2013;118), bahwa :

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012:176)

Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

### **2.1.3.1 Penggolongan Kompensasi**

Menurut Panggabean dalam Subekhi (2012:177), secara umum kompensasi finansial dapat dibagi menjadi dua yaitu *direct compensation* dan *indirect compensation*

Pembagian kompensasi finansial tersebut di atas dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. *Direct compensation***

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yaitu, dalam bentuk gaji, upah, dan upah insentif.

#### **2. *Indirect compensation***

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaannya antara lain, asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran selama cuti atau sakit.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan dalam Aswandi (2013;127-129) 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 Kesiediaan Perusahaan.

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh / Organisasi karyawan.

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

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah 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

pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup / *Cost of Living*.

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / 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 kewenangan 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 / 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 kondisi perekonomian sedang maju (Boom) maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (Disquieted unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

### 2.1.3.3 Tujuan Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2012:137) tujuan kompensasi finansial antara lain adalah:

- “1. Ikatan kerja sama
2. Kepuasan kerja
3. Pengadaan efektif
4. Motivasi
5. Stabilitas karyawan
6. Disiplin
7. Pengaruh serikat buruh
8. Pengaruh pemerintah”.

Tujuan Kompensasi Finansial tersebut di atas dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.

## 2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.

## 3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu 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 turnover relatif kecil.

## 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati 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 sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.



Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

#### **2.1.3.4 Sistem Pemberian Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2012;128) ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi, yaitu :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, waktu, bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.

3. Sistem Borongan.

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan

besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

#### **2.1.4 Insentif**

Insentif adalah dorongan yang diberikan kepada seseorang agar orang tersebut mau bekerja dengan baik, jadi seseorang mau bekerja dengan baik apabila dalam dirinya termotivasi, tetapi yang jadi masalah adalah bagaimana menciptakan motivasi tersebut.

Menurut Dessler dalam Aswandi (2013 : 334) Insentif merupakan pendapatan diluar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan yang berhasil mencapai standar kinerja yang ditentukan. Sedangkan Hasibuan dalam Aswandi (2013 : 334) Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Rivai (2013:744) mengemukakan insentif sebagai imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Mathis dan Jackson (2012:128) insentif adalah upaya untuk mengaitkan imbalan yang nyata yang diberikan kepada karyawan untuk kinerja yang melampaui harapan. Menurut Mangkunegara (2012:2) insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan imbalan yang nyata yang diberikan kepada karyawan untuk kinerja yang melampaui harapan, seperti keterlibatan seseorang pada suatu organisasi perusahaan itu adalah untuk mendapatkan atau memperoleh penghasilan guna memenuhi hidup bermacam-macam dan berbeda-beda antara kebutuhan seseorang dengan kebutuhan orang lain.

Berkenaan dengan hal tersebut setiap organisasi khususnya pimpinan harus selalu berusaha untuk dapat memberikan penghasilan bagi karyawan dalam bentuk pembayaran balas jasa termasuk didalamnya pembayaran tambahan berupa insentif yang diperuntukan bagi mereka yang telah memberikan prestasinya diatas ketentuan.

Dengan demikian, maka jelaslah bahwa keberhasilan memotivasi dengan diberikannya insentif sangat ditentukan oleh keahlian serta ketelitian dari pihak pimpinan sebagai penentu dan pelaksana kebijakan, untuk itu kiranya perlu diadakan atau dirumuskan dengan baik sebelum program insentif ini dilaksanakan.

#### **2.1.4.1 Jenis Dan Bentuk Insentif**

Insentif merupakan pendorong yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik dengan maksud untuk meningkatkan prestasi kerjanya secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Insentif yang diberikan mempunyai jenis dan ragamnya. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor kebutuhan pegawai yang bersangkutan.

Berikut pendapat seorang ahli mengenai bentuk-bentuk insentif, yaitu Davis dalam Mangkunegara (2012 : 144), mengelompokkan insentif menjadi dua kategori :

1. *Financial Incentives*

Yaitu insentif dalam bentuk uang yang biasanya diberikan dalam bentuk upah atau gaji. Insentif ini diberikan karena karyawan dapat melampaui batas pekerjaan yang seharusnya diselesaikan.

2. *Non Financial Incentives*

Yaitu insentif yang diberikan bukan dalam bentuk uang atau yang tidak dapat dinilai dengan uang. Biasanya insentif ini akan diberikan dalam bentuk suatu penghargaan, dimana penghargaan ini akan memberikan kepuasan kepada yang mendapatkan.

Baik *financial incentives* maupun *non financial incentives* masing-masing memegang peranan dalam memberikan dorongan yang memungkinkan karyawan memberikan prestasi kerjanya secara optimal. Bentuk-bentuk ini mempunyai hubungan yang erat satu sama lainnya dan juga saling melengkapi sehingga tercapai tujuan dari pemberian insentif tersebut.

Insentif yang dituliskan diatas dimaksud untuk menahan tenaga kerja yang potensial supaya tetap loyal pada perusahaan karena tenaga kerja yang potensial adalah asset yang berharga bagi perusahaan.

Sedangkan menurut Hariandja (2012;267) bentuk-bentuk insentif adalah :

1. *Piece rate plan*

Adalah insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan seseorang.

2. *Production bonus*

Adalah tambahan upah yang diterima akibat hasil kerja melebihi standar yang ditentukan.

3. *Commission*

Adalah insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual.

4. *Maturity curve*

Adalah insentif yang diberikan untuk mengakomodasikan para pekerja yang memiliki unjuk kerja yang tinggi dilihat dari aspek produktivitas pekerja yang telah berpengalaman/senior.

5. *Merit raisis*

Adalah kenaikan insentif sesudah penilaian unjuk kerja, kenaikan ini biasanya diputuskan oleh pimpinan pekerja, seringkali dengan kerjasama dengan pimpinan yang lebih tinggi.

6. *Pay-for-knowledge/pay-for-skill compensation*

Adalah pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh seseorang akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi.

7. *Nonmonetary incentive*

Adalah insentif berupa fasilitas kerja seperti mobil dinas dan rumah dinas yang diberikan kepada seorang pegawai akibat prestasi kerja yang diperoleh.

#### 8. *Insentif eksekutif*

Adalah bonus yang diberikan kepada para manajer atau para eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi.

Dengan pemberian insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya semangat kerja karyawan yang baik. Karena pemberian insentif, karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

Menurut Veitzal Rivai (2012:385) terdapat beberapa bentuk insentif secara umum yaitu:

##### 1) *Piecework* (Upah peroutput)

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standarnya output per unit. Cocok digunakan untuk pekerjaan yang output-nya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat level yang sangat operasional dalam organisasi.

##### 2) *Production Bonus* (Bonus Produksi)

Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian pekerjaan.

3) *Commission* (Komisi)

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

4) *Maturity Curve* (Kurva Kematangan)

Merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga karyawan diharapkan terus meningkatkan prestasi

#### **2.1.4.2 Dasar Pemberian Insentif**

Dasar pemberian insentif dapat dikaitkan dengan berbagai ukuran yang dihubungkan langsung dengan prestasi kerja karyawan, menurut Heidjrachman (2006 : 142), ada beberapa macam dasar yang dapat dipakai sebagai dasar pemberian insentif, yaitu :

1. *Amount of Output*

Pemberian berdasarkan jumlah output, misalnya komisi penjualan, jika omset penjualan dalam kuantitasnya melebihi target yang telah ditetapkan maka selisish antara target penjualan dam omset penjualan akan dihitung.

2. *Quality of Output*

Berdasarkan kualitas output, jadi output yang telah memenuhi standar akan diperhitungkan dengan besarnya insentif.

3. *Sucsses in Reaching Goods*

Berdasarkan keberhasilan mencapai target, jadi jika seseorang telah berhasil mencapai suatu target tertentu maka akan diperhitungkan dengan uang yang besarnya telah ditetapkan. Disini dapat terlihat adanya tingkatan besar insentif, maka insentif yang diterimanya akan semakin besar juga.

#### 4. *Amount of Profit*

Pemberian insentif didasarkan pada jumlah keuntungan yang dihasilkan, misalnya profit sharing.

#### 5. *Cost Efficiency*

Pemberian insentif didasarkan pada penghematan biaya-biaya yang digunakan perusahaan, misalnya dengan product sharing, dimana karyawan akan memperoleh tambahan upah dari hasil efisiensi biaya tenaga kerja.

### **2.1.4.3 Bentuk-bentuk Insentif Pegawai Negeri Sipil.**

Menurut Sedarmayanti (2011:240) insentif menghubungkan kompensasi dengan prestasi kerja dengan memberikan imbalan atas prestasi kerja, bukan senioritas atau jumlah jam kerja. Insentif rangsangan tersebut berupa hadiah - hadiah sebagai balas jasa atas suatu usaha ekstra atau hasil istimewa yang dicapai seorang karyawan yang meliputi :

#### 1) Insentif Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.



Beberapa macam insentif yang diberikan kepada karyawan meliputi:

- a) Bonus, merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan. Diberikan selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala, sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang.
- b) Kompensasi yang ditangguhkan (*Deffered compensation*), Dana pensiun memiliki nilai insentif karena memenuhi kebutuhan pokok seseorang yaitu menyediakan jaminan ekonomi setelah ia tidak bekerja lagi.

## 2) Insentif Non Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya.

Beberapa macam insentif non material meliputi:

- a) Pemberian gelar secara resmi,
- b) Pemberian tanda jasa atau medali,
- c) Pemberian piagam penghargaan,
- d) Pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan,
- e) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja,
- f) Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

## 3) Sosial Insentif

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji dan lain-lain

#### 2.1.4.4 Indikator Insentif

Pertimbangan dasar penyusunan insentif menurut Martoyo dalam Angriawan dkk (2015 : 102-106), antara lain sebagai berikut:

1. Produktivitas

Pengupahan dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan, besarnya upah tersebut bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini disebut pula sistem upah menurut banyaknya produksi.

2. Lama kerja

Ditentukan atas dasar lama karyawan melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan, cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu atau per bulan. Umumnya cara ini diterapkan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja.

3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi, semakin senior seorang karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi.

4. Kebutuhan

Sistem insentif ini didasarkan pada tingkat urengensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Insentif yang diberikan wajar apabila dapat

digunakan untuk memenuhi sebagai kebutuhan pokok, tidak berlebihan, namun tidak kekurangan.

#### 5. Keadilan dan kelayakan

Keadilan dalam sistem ini bukan sama rata, tetapi terkait pada hubungan pengorbanan dan insentif yang diharapkan, oleh karena itu harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan untuk suatu jabatan. Kelayakan layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

Menurut **Mangkunegara (2012;90-92)** ada pertimbangan dasar sistem pemberian insentif yaitu sistem penentuan insentif kerja berdasarkan produktifitas individu dan system penentuan insentif kerja berdasarkan produktivitas kelompok.

#### 1. Sistem penentuan insentif kerja berdasarkan produktivitas individu

Untuk karyawan produksi, dimana hasil produksinya mudah diukur, maka berbagai sistem pengupahan insentif yang digunakan adalah berdasarkan atas:

- a. Upah unit yang dihasilkan (*Pieces rate*)
- b. Premi berdasarkan waktu (*Time bonuses*)
- c. Premi berdasarkan waktu pengerjaan
- d. Premi berdasarkan atas waktu standar

#### **II. Sistem penentuan insentif kerja berdasarkan produktivitas kelompok**

Teknik dalam menentukan insentif kerja berdasarkan produktivitas kelompok yaitu:

1. Teknik *Scanlin Plan* oleh *Hoseph Scancon*

## 2. Teknik *Rucker Plan* oleh *Allen W. Rucker*

Jadi sistem penentuan insentif kerja berdasarkan produktivitas individu yang mengacu pada standar kerja, bentuk yang didasarkan pada produk perunit yang dihasilkan individu, dan ada yang didasarkan pada prestasi kerja secara umum. Sistem penentuan insentif kerja berdasarkan produktivitas kelompok berdasarkan jumlah keuntungan yang diperoleh dan berdasarkan biaya tenaga kerja yang dihemat.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Lewa dan Subowo (dalam Wiratama dan Sintaasih, 2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara, (2012:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Wibowo (2012:7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”.

Menurut Rivai dan Basri (dalam Aswandi 2013:19) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik dan meningkat apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

#### **2.1.5.2 Penilaian Kinerja**

Dalam organisasi yang modern penilaian kinerja memberikan kontribusi penting bagi perusahaan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi individu di waktu yang akan datang. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan diperlukan penilaian kinerja. Menurut Handoko (2011:135) penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi anggota organisasi yang salah satu kegunaannya adalah untuk memperbaiki kinerja. Jadi Penilaian kinerja adalah cara mengukur pelaksanaan kerja masing-masing individu yang berguna untuk pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, dan individu secara khusus.

#### **2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja sangat penting bagi setiap perusahaan dalam mengevaluasi hasil kerja masing-masing karyawan. Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Dharma (2012:150) adalah pertanggungjawaban dan pengembangan.

##### **1. Pertanggungjawaban**

Apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggungjawaban, maka dasar untuk pengambilam keputusan kenaikan gaji

atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

## 2. Pengembangan

Jika standard dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.

### 2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Setiap karyawan di sebuah perusahaan merasa bahwa hasil kerja mereka dalam melaksanakan kewajiban dan tugas tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan serta untuk melihat bagaimana perbaikan ataupun pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja tersebut kearah yang lebih baik.

Menurut Rivai (2011:55) manfaat penilaian kinerja terdiri dari manfaat bagi karyawan, manfaat bagi penilai, dan manfaat bagi perusahaan.

1. Adapun manfaat penilaian kinerja bagi karyawan yang dinilai antara lain adalah:
  - a. meningkatkan motivasi,
  - b. meningkatkan kepuasan kerja,
  - c. adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan,
  - d. adanya kesempatan berkomunikasi keatas,

- e. peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Adapun manfaat penilaian kinerja bagi penilai antara lain adalah:
    - a. meningkatkan kepuasan kerja,
    - b. kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi,
    - c. kecenderungan kinerja karyawan,
    - d. meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan,
    - e. sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan,
    - f. bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan,
  3. Adapun manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain adalah:
    - a. untuk memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan,
    - b. untuk meningkatkan kualitas komunikasi,
    - c. untuk meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan,
    - d. untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

Menurut Hasibuan dalam Aswandi (2013:59) adapun unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan disuatu perusahaan adalah prestasi, kedisiplinan, kreativitas, bekerja sama, kecakapan dan tanggung jawab.

1. Prestasi

Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.

2. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan–peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kreativitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Bekerja sama

Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

5. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam–macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

6. Tanggung jawab

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

#### **2.1.5.5 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja yang termuat dalam Rencana Strategis (Renstra) DPKAD (2013) bahwa sasaran/target capaian kinerja yang didasarkan pada indikator kinerja adalah:

1. Tersedianya Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang tepat waktu



2. Prosentase kesesuaian antara RKUA-RPPAS dengan RKPD.
3. Adanya Standar Satuan Harga.
4. Adanya Analisa Standar Belanja.
5. Adanya sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah yang dimutakhirkan.
6. Adanya sistem informasi pengelolaan keuangan daerah yang terintegrasi :  
SIMDA Keuangan dan SIMDA Barang
7. Prosentase Pengelola Keuangan ( Pengguna Anggaran, Kuasa Pengguna Anggaran, PPK-SKPD, dan Bendahara SKPD) yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan
8. Adanya sistem dan prosedur pengelolaan aset daerah yang dimutakhirkan.
9. Prosentase SDM yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan :  
Penyimpan Barang dan Pengurus Barang
10. Adanya Studi kelayakan rencana tata ruang dalam pengadaan tanah milik daerah
11. Adanya tanah yang dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Daerah
12. Prosentase aset yang dimanfaatkan oleh DPKAD terhadap total aset yang status penggunaannya di DPKAD.
13. Prosentase bidang tanah milik Pemerintah Kota Bandung yang diajukan untuk disertifikasi terhadap total tanah milik Pemerintah Kota Bandung.
14. Prosentase kasus sengketa tanah yang diproses terhadap total kasus tanah yang masuk.
15. Laporan Keuangan Pemerintah Daerah yang sesuai SAP dan tepat waktu.

Menurut **Moeheriono (2011:80)** pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini :

- a. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- b. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
- c. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.
- e. Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- f. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan

Adapun aspek-aspek indikator kinerja (*performance*) menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab.
8. *Personal qualities*, kepemimpinan dan integritas pribadi.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Menjalankan tugas dan fungsinya, pemerintah sangat memerlukan perencanaan jangka panjang hingga jangka pendek yang substansinya saling berkaitan. Perencanaan yang baik akan menjadi arah bagi cita-cita pembangunan serta strategi dan cara pencapaiannya. Kinerja merupakan prestasi yang diperoleh suatu perusahaan atau individu pada suatu tingkatan dimana pegawai memenuhi/mencapai persyaratan kerja yang ditentukan. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai kinerja yang baik maka penilaian kinerja sangat diperlukan,

karena dengan adanya sistem penilaian yang baik, pegawai mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi

Tanpa kompetensi, seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. (Sedarmayanti, 2014;127 dalam Srie Dewi, Chairil M. Noor dan Doni Purnama Alamsyah). Indikator kompetensi berdasarkan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 7 tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Pegawai adalah:

1. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu). Ilmu atau informasi yang dimiliki seseorang pegawai dapat digunakan dalam kondisi nyata dalam suatu pekerjaan.
2. Keterampilan (*skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal.
3. Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah seseorang pegawai didalam peran melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

Insentif merupakan pendapatan diluar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan yang berhasil mencapai standar kinerja yang ditentukan. Insentif sebagai upaya untuk mengaitkan kinerja yang melampaui harapan,

Sedarmayanti (2011:240) menilai insentif yang menghubungkan kompensasi dengan prestasi kerja dengan memberikan imbalan atas prestasi kerja, bukan senioritas atau jumlah jam kerja” Insentif rangsangan tersebut berupa hadiah - hadiah sebagai balas jasa atas suatu usaha ekstra atau hasil istimewa yang dicapai seorang karyawan, yang menjadi indikator meliputi :

1. Insentif Material, yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
2. Insentif Non Material, yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya.
3. Sosial Insentif, yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji dan lain-lain.

Komptensi yang tinggi dan insentif yang memadai sudah sewajarnya pegawai menunjukkan kinerja yang baik pula. Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012:18).

Kinerja juga merupakan salah satu bentuk pertimbangan dalam suatu organisasi dalam pengambilan kebijakan organisasi yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian dan evaluasi. Berdasarkan pengertian kinerja oleh

Mangkunegara (2009) tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan kinerja keseluruhan.

1. Tersedianya Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang tepat waktu
2. Prosentase kesesuaian antara RKUA-RPPAS dengan RKPD.
3. Adanya Standar Satuan Harga.
4. Adanya Analisa Standar Belanja.
5. Adanya sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah yang dimutakhirkan.
6. Adanya sistem informasi pengelolaan keuangan daerah yang terintegrasi : SIMDA Keuangan dan SIMDA Barang
7. Prosentase Pengelola Keuangan ( Pengguna Anggaran, Kuasa Pengguna Anggaran, PPK-SKPD, dan Bendahara SKPD) yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan
8. Adanya sistem dan prosedur pengelolaan aset daerah yang dimutakhirkan.
9. Prosentase SDM yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan :
10. Penyimpan Barang dan Pengurus Barang
11. Adanya Studi kelayakan rencana tata ruang dalam pengadaan tanah milik daerah
12. Adanya tanah yang dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Daerah
13. Prosentase aset yang dimanfaatkan oleh DPKAD terhadap total aset yang status penggunaannya di DPKAD.

14. Prosentase bidang tanah milik Pemerintah Kota Bandung yang diajukan untuk disertifikasi terhadap total tanah milik Pemerintah Kota Bandung.
15. Prosentase kasus sengketa tanah yang diproses terhadap total kasus tanah yang masuk.
16. Laporan Keuangan Pemerintah Daerah yang sesuai SAP dan tepat waktu.

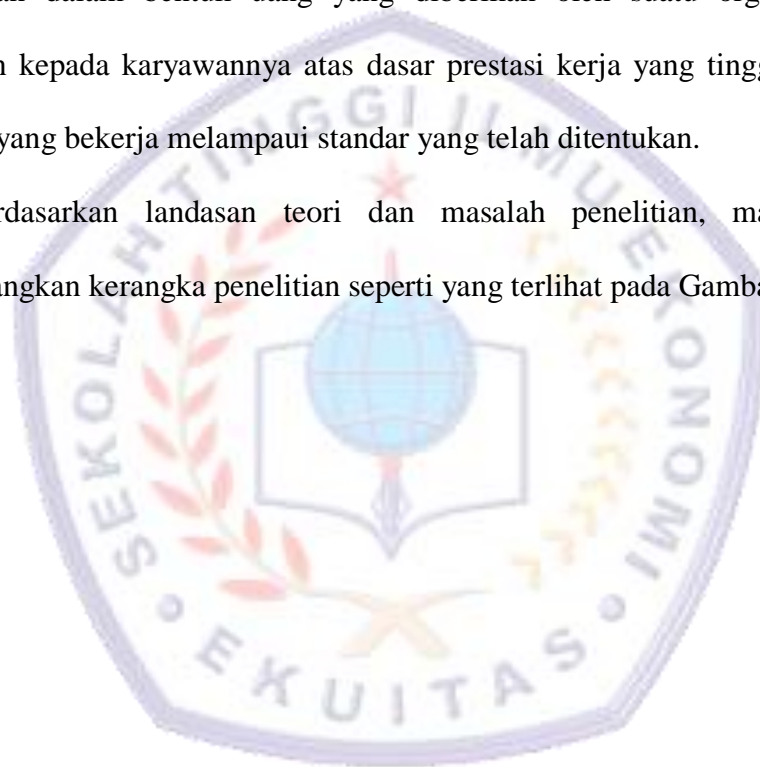
Kinerja yang terpelihara dan berkembang meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Kinerja yang baik bagi suatu organisasi dicapai ketika indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya telah tercapai atau terlampaui. Penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui, seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Perlu diketahui bahwa kinerja tidak secara otomatis terjadi secara sendirinya tetapi perlu dibangun dengan pondasi yang kokoh agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu pondasi yang menjadi landasan kinerja adalah kompetensi.

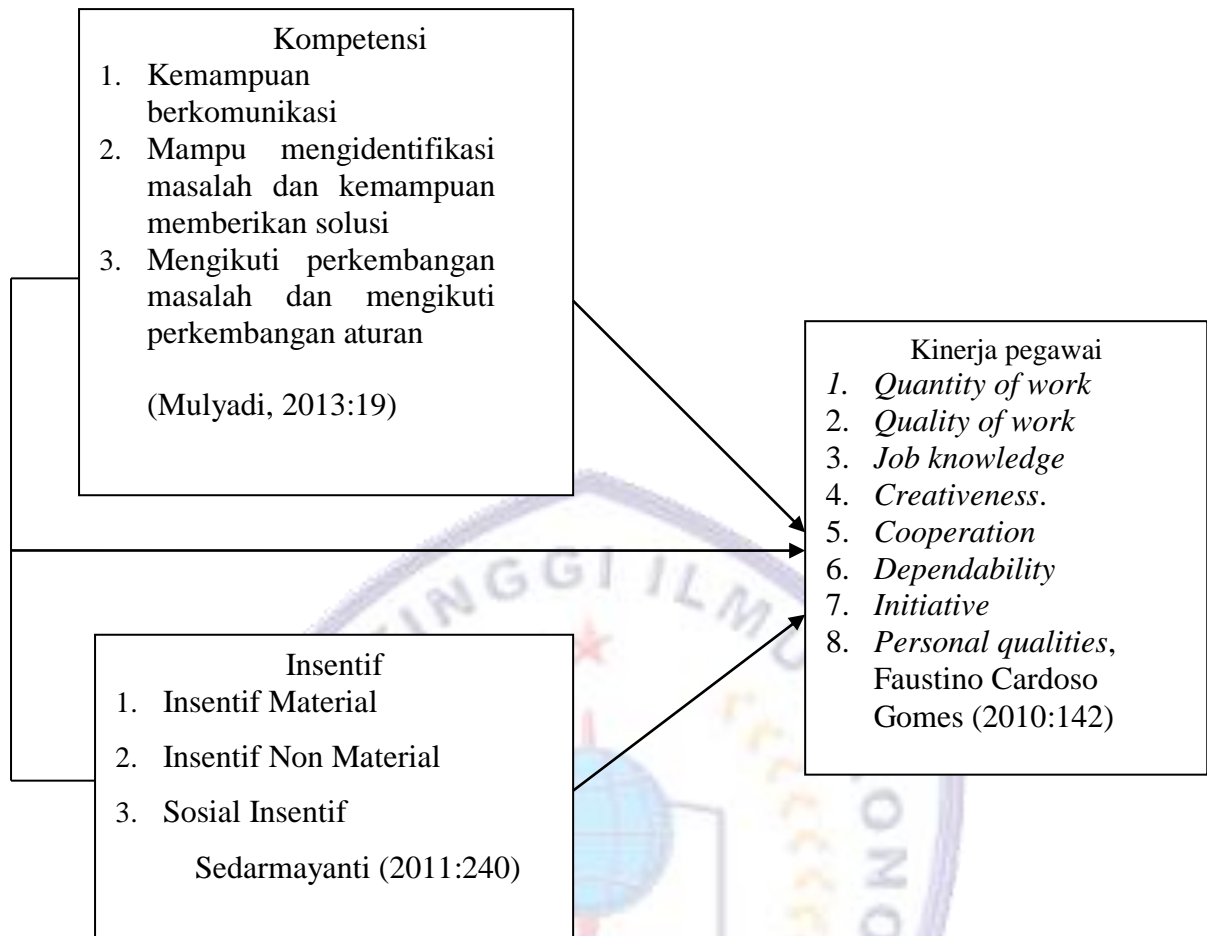
Masalah kebutuhan manusia dapat menjadi pendorong manusia dalam bekerja atau dapat menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dengan mengharapkan imbalan balas jasa atas apa yang telah ia kerjakan. Seringkali, para karyawan ingin mendapatkan lebih atas apa yang ia terima sekarang. Sehingga mereka akan terus berusaha dalam mendapatkan kelebihan

yang mereka inginkan tersebut. Hal ini tentunya dapat menjadi suatu macam solusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Salah satunya adalah melalui pemberian insentif. Menurut Yani (2012), insentif merupakan salah satu penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Insentif berbanding lurus dengan prestasi kerja yang artinya semakin tinggi prestasi seseorang maka akan semakin tinggi pula insentifnya. Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau pada karyawan yang bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan landasan teori dan masalah penelitian, maka penulis mengembangkan kerangka penelitian seperti yang terlihat pada Gambar 2.1







Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat dinyatakan suatu hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H2 : Insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H3 : Kompetensi dan Insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai