

## **BAB II.** **KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1. Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP)**

Konsep pengawasan diartikan sebagai segala komponen baik berupa proses, elemen maupun kegiatan yang terjalin erat dan berfungsi untuk meyakinkan agar segala tindakan yang telah, sedang dan akan dilakukan menuju kearah tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan cara seefisien mungkin (BPKP,2002:6). Mengingat definisi pengawasan tersebut ditujukan untuk sektor publik (pemerintahan) maka dalam hal ini pengawasan lebih difokuskan atas pengawasan atas instansi pemerintah. Berdasarkan definisi diatas, pengawasan mengandung unsur-unsur sebagai berikut: **(a) Auditor/Instansi pengawas;** Auditor yang dimaksud disini adalah Aparat Pengawasan Fungsional (APF) yang tugas dan kewenangannya melakukan pengawasan terhadap auditan. **(b) Auditan/obyek yang diperiksa;** Auditan merupakan obyek yang diperiksa oleh Aparat Pengawasan Fungsional (APF). **(c) Adanya penilaian;** Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh auditor adalah dalam rangka memberikan penilaian atas kegiatan/instansi pemerintah apakah sudah dilaksanakan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah dilaksanakan sesuai tujuan kegiatan/organisasi secara efektif, efisien dan ekonomis. **d. Adanya rekomendasi;** rekomendasi yang diberikan oleh Auditor merupakan upaya pemberian saran kepada auditan agar melakukan perbaikan/pembenahan manajemen.

Dalam sistem pemerintahan Indonesia terdapat 2 (dua) lembaga pengawasan fungsional, yaitu pertama, pengawasan eksternal merupakan mekanisme diluar eksekutif dalam rangka menegakkan akuntabilitas eksekutif kepada publik, kedua pengawasan internal diselenggarakan oleh eksekutif sebagai self-administered check untuk menegakkan ketaatan (compliance) eksekutif. (Imran:2004). Kedua bentuk lembaga pengawasan tersebut dibentuk baik di tingkat pusat maupun di tingkat Daerah.

Untuk pengawasan eksternal pemerintah dikenal dengan nama BPK, baik dipusat maupun perwakilan di beberapa propinsi. Sedangkan pengawasan internal pemerintah – lebih dikenal dengan istilah Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) - terdiri dari BPKP (bertanggungjawab kepada Presiden), Itjen Departemen/LPND (bertanggungjawab kepada tiap-tiap Menteri/Pimpinan LPND), dan Inspektorat/Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Propinsi/Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab kepada Kepala Daerah. Masing-masing lembaga pengawasan fungsional tersebut mempunyai fungsi dan peran tersendiri dan pembentukan struktur organisasinya berdasarkan Keputusan Presiden untuk BPKP, Keputusan masing-masing menteri untuk tiap-tiap Itjen Departemen, dan Perda Propinsi untuk Bawasda Propinsi serta Perda Kabupaten/Kota untuk Inspektorat atau Bawasda yang ada di tingkat Kabupaten dan Kota.

Sebagaimana struktur pengawasan yang ada sekarang ini, maka fungsi pengawasan internal pemerintah di setiap tingkatan pemerintahan diperlukan

keberadaannya sebagai satuan pengawas internal pemerintah agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik dan benar. Presiden selaku kepala pemerintahan membutuhkan informasi dan laporan hasil pengawasan dari BPKP, begitu juga dengan Gubernur maupun Bupati/Walikota juga membutuhkan informasi dan laporan hasil pengawasan dari Inspektorat/Bawasda masing-masing.

Pada bagian lebih lanjut ini akan dibahas teori-teori yang digunakan sebagai pendukung penelitian yang dilakukan seperti kompetensi dan pengetahuan (*knowledge* dan *skill*), kompensasi, dan kinerja pekerja atau pegawai serta model dari teori-teori yang digunakan penelitian ini.

## **2.2. Kompetensi Pegawai**

### **2.2.1. Devinisi Kompetensi**

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Trotter dalam Saifuddin (2004) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompeten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga

organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary dalam Sri Lastanti (2005)* mendefinisikan kompetensi adalah ketrampilan dari seorang ahli. Di mana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.

Menurut Byars dan Rue (1997) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja.

Pertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup:

1. Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi.
2. Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan pegawai.
3. Perubahan pada proses dan teknologi dan peralatan organisasi
4. Evaluasi kompetensi pegawai dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

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

pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et.al* (1996) 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 *programmer* 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 dari), misalnya: pemimpin, *Self Image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seseorang yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. Motivasi adalah suatu dorongan seseorang secara konstitusi berperilaku, sebab perilaku seperti tersebut 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 *visible* dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan motivasi 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, psikotropi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Antonacopoulou dan Gerald (1996) menyebutkan kompetensi terdiri dari sifat-sifat unik setiap individu yang diekspresikan dalam proses interaksi dengan pihak lain dalam konteks sosial, jadi tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan *skill* yang spesifik atau standar kinerja yang diharapkan dan perilaku yang diperlihatkan. Jadi kompetensi mencakup sikap, persepsi dan emosi serta menekankan pada faktor interaksi personal dan sosial.

Penggunaan kompetensi sebagai dasar dari berbagai aspek sumber daya manusia kini semakin menjadi satu *trend* dalam mewujudkan satu organisasi pendidikan dan pelatihan. Kompetensi membedakan pengetahuan kerja (*job knowledge*) dalam perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang pegawai di dalam organisasi. Berdasarkan berbagai kajian yang dilakukan, hampir 70% dari perusahaan swasta menggunakan modal kompetensi untuk membantu mereka dalam strategis bisnis dan seterusnya memperbaiki kinerja perusahaan. 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.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

### **2.2.2 Aspek dan Standar Kompetensi**

Konsep kompetensi meliputi beberapa aspek antara lain: kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang diakui instansi yang terkait, lalu aspek selanjutnya kompetensi ini tidak hanya diperlihatkan kepada pihak lain tapi harus dibuktikan dalam menjalankan fungsi kerja di mana di sini tiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat organisasi. Selain itu kompetensi harus merupakan nilai yang merujuk pada *satisfactory performance of individual* atau kompetensi harus memiliki kaitan erat dengan

kemampuan melaksanakan tugas yang merefleksikan adanya persyaratan tertentu.

Standar kompetensi adalah bentuk ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan suatu tugas tertentu. atau standar kompetensi adalah pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil *output*. Dalam menetapkan standar kompetensi perlu melibatkan beberapa pihak seperti pengusaha, serikat pekerja, ahli pendidikan, pemerintah serta organisasi profesional terkait.

Mathis dan Jackson (2001) mengemukakan beberapa kompetensi yang harus dimiliki individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Becker *et.al*, (2001) menyampaikan suatu studi yang dilakukan oleh University of Michigan *School of Business* yang membuat kerangka acuan (*template*) kompetensi yang lebih lengkap mengatakan ada lima kompetensi yang dibutuhkan yaitu kredibilitas personal (*personal credibility*), kemampuan mengelola perubahan (*ability to manage changes*), kemampuan mengelola budaya (*ability to manage culture*), *deliver* praktek sumber daya manusia



(*delivery of human resources practice*) dan pengetahuan tentang bisnis (*knowledge of the business*).

*Personal credibility* mencakup *track record* kesuksesan individu tersebut, seperti dapat dipercaya, mampu menanamkan kepercayaan pada orang lain, membaaur dengan konstituen kunci, memperlihatkan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, dapat menanyakan pertanyaan-pertanyaan penting, mempunyai ide cemerlang dapat mengambil resiko yang tepat, memiliki observasi, memiliki alternatif permasalahan bisnis. *Personal credibility* dianggap kompetensi urutan pertama yang harus dimiliki sumber daya manusia pada suatu organisasi.

Kompetensi kedua menurut hasil penelitian itu adalah kemampuan mengelola perubahan antara lain meliputi mampu membangun kepercayaan dan kredibilitas dalam berhubungan dengan pihak lain, mempunyai visi proaktif dalam perubahan, membangun hubungan suportif dengan pihak lain, mampu mendorong kreativitas pihak lain misalnya bawahannya, mampu menempatkan permasalahan spesifik dalam konteks sistem yang lebih luas, dan dapat mengidentifikasi pokok permasalahan ke dalam kesuksesan bisnis.

Kemampuan mengelola budaya merupakan kompetensi ketiga yang perlu dimiliki sumber daya manusia, dalam hal ini meliputi beberapa kemampuan seperti pertama kompetensi membagi pengetahuan lintas organisasi dalam organisasi yang terbatas (*organizational boundaris*), lalu kedua kemampuan

memperjuangkan proses transformasi budaya, kemudian ketiga kompetensi menterjemahkan budaya yang diinginkan ke dalam perilaku yang spesifik, keempat kompetensi menantang status quo, kelima mampu mengenali budaya yang diinginkan untuk menemukan strategi bisnis perusahaan dan bingkai budaya dalam rangka menggairahkan pegawai, keenam harus mampu mendorong eksekutif berperilaku konsisten dengan budaya yang diinginkan, terakhir fokus pada budaya internal untuk menentukan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan *ustomer* eksternal yang akan menentukan berhasilnya suatu perusahaan karena tanpa memuaskan *customer* eksternal usaha yang dilakukan akan sia-sia.

*Delivery of human resource practices* berada pada urutan keenam setelah beberapa kompetensi yang sebelumnya sudah dimiliki, kompetensi yang satu ini meliputi berbagai kemampuan antara lain kemampuan mengekspresikan komunikasi verbal yang efektif, dapat bekerja sama dengan manajer untuk mengirim pesan yang jelas dan konsisten kepada seluruh yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati, mampu memfasilitasi proses restrukturisasi organisasi, merancang program pengembangan yang memfasilitasi perubahan, memfasilitasi rancangan proses komunikasi internal, kemampuan menarik pegawai yang tepat, mampu merancang sistem kompensasi, memfasilitasi penyebaran informasi *customer*.

Kompetensi terakhir adalah kemampuan memahami bisnis, di mana kompetensi ini dispesifikasi lebih lanjut menjadi pemahaman tentang praktek sumber daya manusia, struktur organisasi, menganalisa pesaing, manajemen keuangan, pemasaran dan penjualan, dan sistem informasi komputer.

Ada beberapa indikator kompetensi dalam pekerjaan atau aturan kerja yang dimiliki secara individual. Pengelompokan kompetensi yang paling umum disebut dengan *Iceberg Model* ( Milkovich, 2001 : 158 ) dimana kompetensi dibagi menjadi 4 area, sebagai berikut:

1. *Skills* : tindakan atau perilaku seseorang yang menunjukkan keahlian
2. *Knowledge* : informasi yang dipunyai seseorang dalam suatu area tertentu.
3. *Self-concept* : sikap, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang
4. *Traits* : suatu watak atau sikap umum yang akan dilakukan dalam kondisi tertentu

*Skills dan knowledge* relatif dapat dilihat dan diukur dimana keduanya memberikan karakteristik sangat penting yang mana setiap orang membutuhkannya untuk menjadikan suatu pekerjaan berhasil secara efektif. *Skills* dan *knowledge* diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan serta peningkatan dan pengembangan melalui belajar, membaca, mendengar praktik serta riset.

Sedangkan untuk *self-concept, traits* tidak dapat terlihat jelas tanpa diwujudkan dalam suatu tindakan atau dengan kata lain keduanya merupakan factor-faktor kritis yang membedakan superioritas kinerja seseorang dibandingkan kinerja rata-rata atau merupakan kecakapan tertentu yang dimiliki dan bersifat individual ( *ability* )

## **2.3. Kompensasi Pegawai**

### **2.3.1. Devinisi Kompensasi**

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja pegawai tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada pegawai sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Para pegawai mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila pegawai merasa tidak puas dengan

kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / membajak pegawai yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan / organisasi.

Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi / perusahaan sebagai berikut di bawah ini:

- a. Mendapatkan pegawai berkualitas baik
- b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- c. Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada\
- d. Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya
- e. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing / kompetitor

Macam-Macam / Jenis-Jenis Kompensasi Yang Diberikan Pada Pegawai :

1. Imbalan Ektrinsik

a. Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang antara lain misalnya :

- Gaji
- Upah
- Honor
- Bonus
- Komisi
- Insentif
- Dll

b. Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit / tunjangan pelengkap

contohnya seperti :

- uang cuti
- uang makan
- uang transportasi / antar jemput
- asuransi
- jamsostek / jaminan sosial tenaga kerja
- uang pensiun
- rekreasi
- beasiswa melanjutkan kuliah, dsb

c. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

### **2.3.2 Aspek dan Standar Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2000:117) mengartikan Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada 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 sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Menurut Timpe (1999:72) kompensasi adalah paket upah dan tunjangan untuk memberi penghargaan kepada pegawai yang ditukar dengan sumbangan mereka untuk mencapai sasaran perusahaan, hal mana yang sangat mendasar dalam pengertian pertukaran adalah sampai pada tingkat seberapa pegawai menganggap penghargaan yang ditawarkan itu bernilai. Jika dalam kenyataannya penghargaan itu dianggap sangat bernilai oleh pegawai, dampaknya adalah penghargaan itu akan memotivasi tingkah laku yang konsisten dengan penerimaan yang berlanjut dari penghargaan itu.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis (1981:278) "Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation". Maksudnya Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia).

Sedangkan Mondy & Noe, (1990). Dalam Marwansyah dan Mukarram (2000:129) menjelaskan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi .

Menurut Edwin B. Flippo (Hasibuan: 2000:118) “Wages is defined as the adequate and equitable enumeration of personnel for their contribution to organizational objectives”. (Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi).

Dan menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan:2000:118) “A compensation is anything that constitutes or is regarded as an equivalent or recompense”. (Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen).

Sedangkan Mukaram dan Mawarsyah, ( 2000:127) mendefinisikan Kompensasi adalah penghargaan/imbalan-langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial–yang adil dan layak kepada pegawai, sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Akhirnya Milkovich dan Newman (2005:6) mendefinisikan kompensasi sebagai berikut :

Compensation refers to all form , of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship.



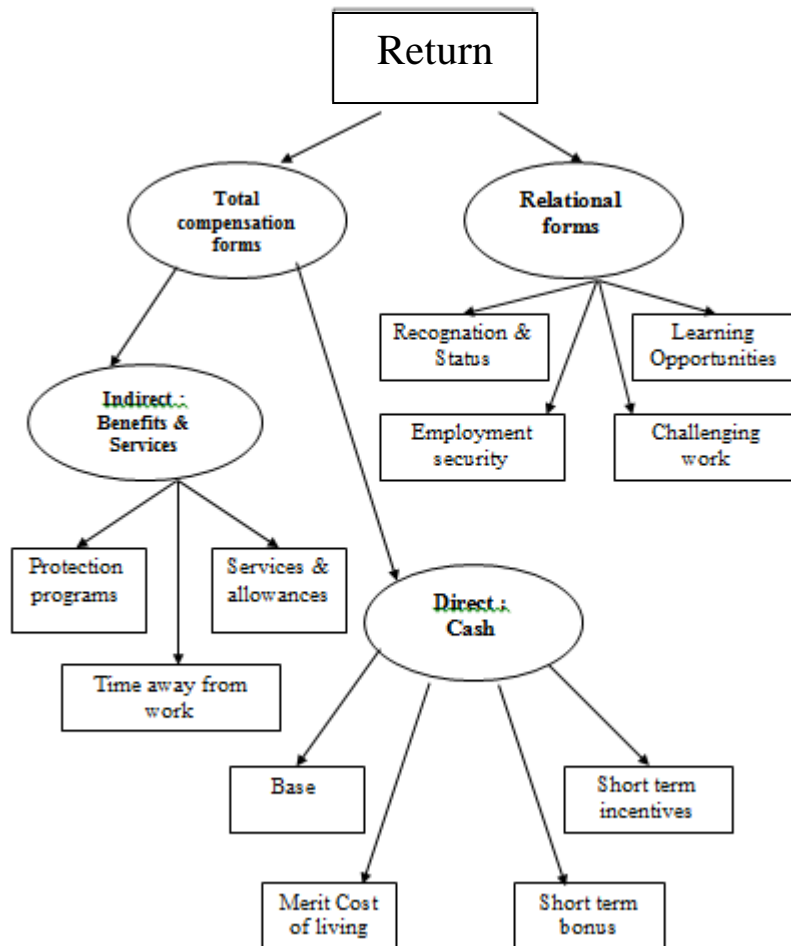
Bahwa kompensasi mengacu pada semua wujud, dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang pegawai terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan.

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa : Pertama kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa atas kerja yang diberikannya kepada perusahaan dapat berupa gaji, manfaat dan pelayanan atau fasilitas dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap atau permanen.

Kedua pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumberdaya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran pegawai, dan proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Para pekerja melihat kompensasi sebagai suatu pertukaran atas jasa yang dihasilkan atau sebagai suatu penghargaan untuk suatu pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Kompensasi dalam beberapa hal mencerminkan nilai dari kecakapan dan keahlian yang diperlihatkan individu pegawai berupa imbalan yang mereka peroleh ( Milkovich, 2001: 5). Kompensasi merujuk pada semua bentuk imbalan keuangan dan layanan dan keuntungan berwujud yang diterima pegawai sebagai bagian dari suatu hubungan kerja. Keseluruhan imbalan sebagai

pertukaran kerja ( Milkovich, 2001: 6-7 ), meliputi hal-hal yang dapat digambarkan secara ringkas sebagai berikut:



Gambar 2.1.: Keseluruhan Faktor-faktor Imbalan Sebagai Pertukaran Kerja

## 2.4. Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi

serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. ( Prawirosentono, 1999: 2 )

Kinerja ( prestasi kerja ) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Anwar Prabu Mangkunegara,2000 : 67)

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Ambar Teguh Sulistiyani, 2003 : 223)

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Maluyu S.P. Hasibuan 2001:34)

Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan. (John Whitmore 1997 : 104)

Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. (Barry Cushway 2002 : 1998)

Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veizal Rivai 2004 : 309)

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai”. (Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001 : 78).

Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan (John Witmore dalam Coaching for Performance (1997 : 104)

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

Kinerja seorang pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian ( *skill* ) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian ( *return / compensation* ), dan mempunyai harapan ( *expectation* ) masa depan yang baik.

Bila sekelompok pegawai dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja kantor / organisasi akan menjadi baik juga.

Satuan kerja melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. Pimpinan memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa mendatang.

2. Pimpinan memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk pengembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawainya.

Pimpinan satuan kerja menginginkan kinerja pegawai yang tinggi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Kenyataan yang ada menunjukkan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh tiga faktor umum ( Milkovich, 2001 : 272 ), sebagai berikut :

Employee performance = f ( S, K, ) dimana :

S = Skill and ability to perform task

K = Knowledge of facts, rules, principles and procedure

Dengan mengacu pada hal tersebut di atas, untuk memperoleh kinerja pegawai yang tinggi pimpinan satuan kerja perlu untuk:

- Mempekerjakan pegawai dengan kualifikasi keahlian / kecakapan tinggi dan pengetahuan yang luas dan mempertahankan tingkat kualifikasi tersebut dengan tetap memfokuskan dan mengembangkan pengetahuan dan keahlian tersebut lebih jauh.
- Mencari cara untuk memotivasi pegawai agar dapat mencapai hasil kinerja yang baik dengan menggunakan pengetahuan, keahlian dan

kecakapan mereka dalam rangka mewujudkan kinerja organisasi yang baik.

Selain itu, pimpinan satuan kerja perlu pula mengetahui apa yang mendorong seseorang termotivasi melakukan sesuatu dengan menjawab pertanyaan tentang apa yang terpenting bagi seseorang, apa yang ditawarkan sebagai imbalan sesuatu serta, apa yang mendorong seseorang berperilaku.

Apa yang terpenting bagi seseorang dapat dilihat dari skala prioritas yang dibutuhkan, sedangkan apa yang ditawarkan dan mendorong berperilaku lebih banyak terkait dengan kompensasi yang ditawarkan atau imbalan yang diharapkan diperoleh.

.

#### **2.4.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
  - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian dan kompensasi
  - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
  
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
  - a. Sumberdaya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan
  - d. Struktur
  - e. Desain pekerjaan.
  
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
  - a. Persepsi
  - b. Sikap
  - c. Kepribadian
  - d. Belajar
  - e. Motivasi.

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

1. Belarmino Da Silva Pereira meneliti tentang Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Perawat Terhadap Kinerja Perawat Di Hospital



Nacional Guido Valadares Timor Leste.

Kinerja perawat merupakan bagian dari nilai-nilai yang sangat penting bagi pasien akan suatu pelayanan rumah sakit yang bermutu . Adanya persepsi yang berbeda mengenai kinerja perawat sehingga masih ditemukan komentar dan aksi protes keluarga pasien atas ketidakpuasan terhadap pelayanan rumah sakit namun sulit membuktikan kebenaran dari kejadian dan komentar tersebut . Mutu pelayanan rumah sakit tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar . Akan tetapi mutu dan standar tergantung kepada sumber daya manusia yang berkompetensi . Perawat akan menunjukkan kompetensinya secara maksimal jika ditunjang dengan kompensasi yang di terima . Untuk mengungkapkan kebenarannya perlu dilakukan suatu penelitian . Penelitian ini bersifat survei, dengan menggunakan metode survey explanatory yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausal antara variable yang diteliti . Populasi penelitian adalah berjumlah 49 orang, sehingga sampel dalam penelitian ini adalah jumlah populasi . Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis deskriptif menunjukkan kompetensi termasuk dalam kategori “tinggi”, Kompensasi perawat termasuk dalam kategori “rendah” sedangkan kinerja termasuk dalam kategori “baik”. Analisis verifikatif menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja . Pengujian hipotesis secara simultan diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{table}$  artinya variabel X

secara bersama-sama signifikan mempengaruhi variable (Y) . Pengujian hipotesis secara parsial pada kompetensi menunjukkan bahwa nilai uji thitung > ttabel sedangkan kompensasi menunjukkan bahwa nilai uji thitung > ttabel artinya bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki perawat dan semakin tinggi kompensasi yang diterima perawat maka akan semakin baik kinerja perawat dalam melaksanakan tindakan asuhan keperawatan . Hospital Nacional Guido Valadares Timor Leste disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perawat melalui peningkatan kompensasi , serta dilakukan penelitian secara berkesinambungan.

2. I Kadek Edy Sanjaya meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, ompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kineerja Pegawai pada PT. Pande Agung Segara Dewata, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia PT. Pande Agung Segara Dewata adalah perusahaan yang menyalurkan atau mengirimkan gas elpiji ke perusahaan-perusahaan dan toko-toko yang sudah menjadi langganannya. Sebagai agen gas elpiji yang sudah memiliki pelanggan tetap hampir di seluruh daerah di Denpasar, PT. Pande Agung Segara Dewata mempekerjakan 53 pegawai. Memiliki jumlah pegawai yang cukup banyak diperlukan pengelolaan yang baik oleh pemimpinnya, oleh karena itu diperlukan pemahaman yang baik mengenai kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja agar

kinerja pegawai dapat berkembang dengan baik dan memperoleh hasil yang sudah direncanakan sebelumnya.

3. Santi Susanti, melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pramuniaga Serta dampaknya pada Pangsa Pasar (suatu survei pada Pasar Swalayan di Kota Bandung) Berdasarkan kotak saran dan kartu komentar ya Berdasarkan kotak saran dan kartu komentar yang disiapkan oleh pihak manajemen tentang kekurangan/kelebihan yang ada pada pasar swalayan, didapatkan masih ada keluhan-keluhan yang bersumber dari pelanggan yang masih tidak puas akan pelayanan beberapa pasar swalayan, dan merupakan suatu fenomena, antara lain : 1) kurang tanggapnya pelayan (pramuniaga) atas barang dan informasi, 2) banyaknya tuntutan yang dilakukan oleh pelanggan karena barang yang tersedia tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan, 3) penanganan kasir yang kurang terampil dari segi penggunaan teknologi, 4) penanganan sistem antrian yang belum memadai, 5) Sistem lay out barang dan display yang kurang tepat, 6) pramuniaga belum responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Karena itu, yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini adalah dengan kompetensi pramuniaga yang sesuai dan didukung oleh pemberian kompensasi yang adil akan meningkatkan kinerja pramuniaga yang berdampak pada peningkatan pangsa pasar swalayan.