

**PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA BIRO ADMINISTRASI
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

*The Influence of Competence, Motivation, and Compensation on the
Performance of Administration Bureau Staff of Hasanuddin University*

Oleh:

ARWIN AMRULLAH

Nomor Pokok : P2100210523



**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

**PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA BIRO ADMINISTRASI
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia

Disusun dan diajukan oleh

ARWIN AMRULLAH

Nomor Pokok : P2100210523

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

T E S I S

PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO ADMINISTRASI UNIVERSITAS HASANUDDIN

Disusun dan diajukan oleh:

ARWIN AMRULLAH

Nomor Pokok: **P2100210523**

Telah dipertahankan di depan panitia ujian tesis
pada tanggal 10 Oktober 2012
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si
Ketua

Ketua Program
Magister Manajemen

Dr. Idayanti, SE, M.Si
Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si

Prof. Dr. Ir. Mursalim

PRAKATA

Puji Syukur saya haturkan pada Allah SWT Tuhan Semesta Alam, atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik tesis ini yang berjudul “Pengaruh Kemampuan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin”.

Tesis ini merupakan hasil pemikiran dan karya penulis yang dapat disusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak sehingga penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si. sebagai pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis mulai dari awal hingga selesainya penyusunan tesis ini.

Dr. Idayanti, SE., M.Si. sebagai pembimbing II yang juga telah banyak meluangkan waktu dan tempat dalam penyusunan tesis ini. Beliau dengan penuh perhatian dan ketelitian mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.

Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si, Dr. Maat Pono, SE., M.Si. dan Dr. Nurdjannah Hamid, SE., M.Agr. sebagai tim penguji yang telah banyak memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dalam rangka penyempurnaan penyusunan tesis ini.

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar beserta staf yang telah banyak memberikan bantuan berupa fasilitas dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen dan Keuangan.

Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar dan dosen yang telah banyak mengajar serta mendidik penulis untuk menjadi manusia yang mandiri dan penuh rasa tanggung jawab dalam peningkatan Sumber Daya Manusia yang lebih baik.

Rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar terutama Angkatan XXXIII yang telah bersama-sama sepenenderitaan dan seperjuangan selama studi.

Orang tua yang tercinta, istri, anak-anakku dan saudaraku, serta semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis rangka penyusunan dan penyelesaian tesis ini.

Mudah-mudahan hasil penelitian ini dan ilmu yang diperoleh penulis dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Wassalam

Makassar, September 2012

Penulis

ARWIN AMRULLAH

ABSTRAK

ARWIN AMRULLAH. 2012. Pengaruh kemampuan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Universitas Hasanuddin, (dibimbing oleh Hj. Mahlia Muis dan Idayanti).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis 1) Pengaruh kemampuan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin. 2) Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Administrasi Universitas Hasanuddin yang berjumlah 260 orang. Jumlah sampel sebanyak 72 orang. Teknik sampel adalah random sampling. Metode analisis adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan, motivasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin dengan nilai koefisien determinasi $RSquare = 0,513$. Kemampuan, motivasi, dan kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin adalah motivasi.

Kata kunci: Kemampuan, motivasi, kompensasi dan kinerja pegawai

ABSTRACT

ARWIN AMRULLAH. 2012 *The Influence of Competence, Motivation, and Compensation on the Performance of Administration Bureau Staff of Hasanuddin University* . (supervised by. Hj. Mahlia Muis and Idayanti).

The aim of the research was to acknowledge and analyze (1) the influence of competence , motivation, and compensation on the performance of administration bureau staff of Hasanuddin University. (2) Variables which have dominant influence on the performance of administration bureau staff of Hasanuddin University.

The population of the research are all the 260 staff of administration bureau of Hasanuddin University. The number of samples were 72 persons, withdrawn with random sampling method. The method of analysis was a multiple regression analysis.

The results of the research indicated that competence, motivation, and compensation all together have influences on the performance of staff administration bureau of Hasanuddin University, with a value of coefficient determination RSquare = 0.513. Competence, motivation, and compensation partially have an influence on the performance of the staff administration bureau of Hasanuddin University. The variable which has dominant influence on the performance of the administration bureau staff of Hasanuddin University is motivation.

Keywords : competence, motivation, compensation, and staff performance

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Kemampuan	7
B. Motivasi	20
C. Kompensasi	26
D. Kinerja	38
E. Tinjauan Penelitian Sebelumnya	46
F. Kerangka Konseptual	50
G. Hipotesis penelitian	51

BAB III METODE PENELITIAN	54
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	54
B. Populasi dan Sampel	54
C. Pengumpulan Data	55
D. Pengolahan Data dan Analisis Hasil	56
E. Definisi Operasional	62
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	64
A. Sejarah Singkat	64
B. Visi, Misi, Nilai, dan Tujuan Strategis	70
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	72
A. Deskripsi Responden	72
B. Uji Instrumen Penelitian	75
C. Deskriptisi Variabel Penelitian	79
D. Uji Asumsi Klasik	
E. Pembahasan	
F. Keterbatasan Penelitian	108
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	109
A. Simpulan	109
B. Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	111
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks penelitian terdahulu	48
Tabel 3.1 Jumlah populasi dan sampel	55
Tabel 3.2 Matriks variabel penelitian dan indikatornya	63
Tabel 5.1 Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin	73
Tabel 5.2 Deskripsi responden berdasarkan pendidikan	73
Tabel 5.3 Deskripsi responden berdasarkan golongan	74
Tabel 5.4 Deskripsi responden berdasarkan tempat kerja	74
Tabel 5.5 Uji validitas variabel kemampuan	75
Tabel 5.6 Uji validitas variabel motivasi	76
Tabel 5.7 Uji validitas variabel motivasi tahap kedua	77
Tabel 5.8 Uji validitas variabel kompensasi	78
Tabel 5.9 Uji validitas variabel kinerja pegawai	79
Tabel 5.10 Kategori nilai rata-rata (mean) variabel penelitian	80
Tabel 5.11 Deskripsi variabel kemampuan dan Indikator	80
Tabel 5.12 Deskripsi variabel motivasi	83
Tabel 5.13 Deskripsi variabel kompensasi	86
Tabel 5.14 Deskripsi variabel kinerja pegawai	89
Tabel 5.15 Uji Multikolonieritas variabel penelitian	92
Tabel 5.16 Uji normalitas variabel penelitian	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Jenis-jenis kompensasi	35
Gambar 2.2 Kerangka konseptual penelitian	51
Gambar 5.1 Uji heterokedastisitas	93

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Upaya untuk meningkatkan mutu/kualitas bangsa (sumber daya manusia) seperti telah dinyatakan dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1988 dan dipertegas di dalam Undang-Undang nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, senantiasa diusahakan dari tahun ke tahun dengan meningkatkan alokasi anggaran untuk pendidikan.

Dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh instansi, sering diperhadapkan oleh berbagai hambatan dan tantangan yang akhirnya berdampak terhadap kinerja pegawai di instansi tersebut. Hambatan dan tantangan yang dimaksud antara lain adalah perkembangan informasi dan teknologi yang begitu cepat serta keterbatasan sumber daya manusia pada instansi tersebut.

Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 secara tegas menyatakan bahwa salah satu tujuan negara Republik Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Penjabaran dari tujuan tersebut telah tercantum pada pasal 31 ayat (1) yang menyebutkan "Tiap-tiap warga negara berhak mendapatkan pengajaran" dan ayat (2) menyebutkan "Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional yang diatur dengan undang-undang". Hal tersebut

diatas menunjukkan betapa besar dan pentingnya peranan SDM pada masa kini dan akan datang, yang sering disebut dengan masyarakat informasi itu. Hal ini dapat dimaklumi karena manusia merupakan unsur utama dari setiap organisasi. Merekalah yang menciptakan berbagai inovasi dan kemudian membuat banyak organisasi menjadi dikenal luas.

Bidang-bidang yang perlu mendapatkan perhatian dalam hal ini adalah meliputi kesiapan SDM, teknologi, proses dan cara-cara kerja, sikap dan perilaku, motivasi serta tanggung jawab pekerja yang perlu ditanamkan pada dirinya. Jadi, tenaga kerja manusia khususnya adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi atau institusi. Manusia bisa menjadi pusat persoalan organisasi atau institusi manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan. Sebaliknya, manusia merupakan pusat segala keberhasilan organisasi atau institusi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan meyakinkan (Gomes, 1997: 9).

Salah satu elemen penting dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi atau institusi adalah *superior skill* dan *superior resources* yang dimiliki. Elemen ini menjadi basis bagi organisasi atau institusi untuk menyusun strategi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi.

Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 1996). Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat

semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese–Smith *et al*, 1996).

Kompensasi adalah merupakan salah satu persoalan yang sering dibicarakan pegawai termasuk para pegawai Biro Administrasi Universitas Hasanuddin. *Agency theory* (Jensen dan Meckling, 1976) dan penelitian kompensasi (Gomes dan Balkin, 1992; Heneman, 1992 dalam Rivai, 2006) insentif (bagian dari kompensasi) digunakan untuk mendorong pegawai dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Selain itu, dari beberapa tinjauan pendapat ahli dan hasil penelitian sebelumnya di tempat lain mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menimbulkan dugaan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai Biro Administrasi Universitas Hasanuddin. Hal ini tentu perlu diuji kebenarannya melalui penelitian.

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. Rivai (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang

ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Hasibuan (2002) mengemukakan 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. Cascio (1992) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Lebih lanjut Simamora (2004) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Dari hasil pengamatan awal peneliti terhadap kinerja pegawai ditunjukkan bahwa masih terdapat beberapa pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin yang kurang responsif dalam melayani civitas akademika, selain itu terdapat pegawai yang terlambat masuk kerja. Sehubungan dengan itu, maka kompetensi dan motivasi dianggap perlu ditingkatkan. Peningkatan kompetensi SDM melalui peningkatan kemampuan pegawai sudah dilaksanakan di jajaran Biro Administrasi Universitas Hasanuddin, antara lain diberikannya kesempatan bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, pelaksanaan workshop, training-training serta studi banding ke beberapa daerah yang diharapkan akan memberi dampak yang positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, peningkatan

motivasi pegawai dan pemberian kompensasi yang baik kepada pegawai dapat membuat pegawai dapat berkerja dengan baik, sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis mengajukan judul penelitian “Pengaruh kemampuan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Universitas Hasanuddin”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan pada latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan, motivasi, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin?
2. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin
2. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan:

1. Dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pimpinan untuk menentukan arah kebijakan tentang kompensasi dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin
2. Sebagai salah satu bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan kemampuan, motivasi, kompensasi dan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kemampuan

1. Pengertian kemampuan

Pengertian kemampuan identik dengan pengertian kreatifitas, telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda seperti yang dinyatakan oleh Supriadi (dalam Riduan, 2005) bahwa “setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda.” Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kemampuan atau kreatifitas, dan yang diperlukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreatifitas (kemampuan) tersebut. Devito (dalam Riduan, 2005) bahwa “kreativitas merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang lahir dengan potensi kreatif, dan potensi ini dapat dikembangkan atau di pupuk.

Piers (dalam Riduan, 2005) mengemukakan, “ *All Individuals are creative in diverse ways and different degrees* “. Karya kreative tidak lahir hanya karena kebetulan, melainkan melalui serangkaian proses kreative yang menuntut kecakapan, keterampilan, dan motivasi yang kuat. Ada 3 faktor yang menentukan prestasi kreatif seseorang, yaitu: motivasi atau komitmen yang tinggi, keterampilan dalam bidang yang ditekuni, dan kemampuan kreatif.

Semiawan (1984: 8) mengartikan “kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru antara unsur data atau hal-hal yang sudah ada sebelumnya”. Dengan demikian secara operasional kreativitas dapat dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan atau fleksibel dan orisinalitas serta kemampuan mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, dan memperinci) suatu gagasan.

Penerapan dan kegiatan dilakukan sehari-hari dalam melakukan pekerjaan adalah penting dilakukan. Sebab kemampuan sebagai ungkapan dan perwujudan diri individu termasuk kebutuhan pokok manusia yang bila terwujud memberikan rasa kepuasan dan keberhasilan yang mendalam. Yang pada akhirnya kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemnya juga keindahannya. Supriadi dari Stein yang di ikuti oleh Sujana (2000:98) menyatakan bahwa, *“The creative work is a novel work that is accepted as tenable, useful or satisfying by a group in some point in time”*. Pernyataan ini dapat diartikan bahwa pekerjaan kreatif adalah pekerjaan yang sifatnya baru yang berlaku, berguna, dan bisa memuaskan sesuatu kelompok dalam waktu yang sama. Sesuatu pekerjaan yang kreative mempunyai sifat baru, meskipun tidak berarti sama sekali baru dan hasil pekerjaan itu mencerminkan hasil kombinasi baru atau reintegrasi dari hal-hal yang sudah ada. Selain itu, hasil pekerjaan yang kreatif mempunyai kegunaan dan kepuasan

bagi yang melaksanakan dalam waktu tertentu yang berarti hasil pekerjaan kreatif dipengaruhi oleh waktu.

2. Ciri-ciri pegawai yang memiliki kemampuan

Seseorang dikatakan kreatif apabila memiliki kemampuan yang bisa dipertanggung jawabkan. Hal ini perlu diketahui ciri-ciri yang memiliki kemampuan. Beberapa pendapat ahli tentang ciri-ciri pegawai yang mampu.

David Campbell yang disadur oleh Mangunhardjana (1986: 27) menggolongkan ciri-ciri pegawai yang mampu, yaitu ciri-ciri pokok dan yang tergolong kepada ciri-ciri yang memungkinkan sebagai berikut.

a. Ciri-ciri Pokok

1) Kelincahan mental berpikir dari segala arah

Kelincahan mental adalah kemampuan untuk bermain-main dengan ide-ide atau gagasan-gagasan, konsep, kata-kata dan sebagainya. Berpikir dari segala arah (*convergent thinking*) adalah kemampuan untuk melihat masalah atau perkara dari berbagai arah, segi dan mengumpulkan berbagai fakta yang penting dan mengarahkan fakta itu pada masalah atau perkara yang dihadapi

2) Kelincahan mental berpikir ke segala arah

Berpikir ke segala arah (*divergent thinking*) adalah kemampuan untuk berpikir dari idea tau gagasan menyebar ke segala arah.

3) Fleksibilitas konsep

Fleksibilitas konsep (*conceptual flexibility*) adalah kemampuan untuk secara spontan mengganti cara memandang, pendekatan, kerja yang tidak jalan.

4) Orisinalitas

Orisinalitas (*originality*) adalah kemampuan untuk menelorkan ide, gagasan, pemecahan, cara kerja yang tidak lazim, (meski tidak selalu baik), yang jarang, bahkan “mengejutkan”.

5) Lebih menyukai kompleksitas dari pada simplisitas

Orang yang kreatif dan mampu itu lebih menyukai kerumitan dari pada kemudahan dengan maksud untuk memperluas cakrawala berpikir.

6) Latar belakang yang merangsang

Latar belakang yang merangsang (*stimulating background*) adalah lingkungan dan suasana yang mendorong untuk mempelajari pengetahuan, melatih kecakapan baru dan untuk memiliki sifat-sifat khas mereka: usaha, tenang dalam kegagalan, tidak putus asa, disiplin, mencari-cari terus, berprestasi dan gairah dalam hidup

7) Kecakapan dalam banyak hal

Pada umumnya orang yang memiliki kemampuan mempunyai banyak minat dan kecakapan dalam berbagai bidang (*multiple skills*).

b. Ciri-ciri yang Memungkinkan

Ciri-ciri yang memungkinkan, yang perlu untuk mempertahankan gagasan-gagasan kreatif yang sudah dihasilkan, meliputi: (1) kekuatan mental atau fisik untuk bekerja keras, (2) berfikir mandiri, (3) pantang menyerah, (4) mampu berkomunikasi dengan baik, (5) lebih tertarik pada konsep dari pada segi-segi kecil, (6) keingintahuan intelektual, (7) kaya humor dan fantasi, (8) tidak segera menolak ide atau gagasan baru, (9) arah hidup yang mantap.

Hendrik (1989: 52) mengutip pendapat Jack Halloran mengemukakan bahwa ciri-ciri orang yang memiliki kemampuan dan kreatif adalah:

- 1) Orang yang kreatif memanage ingin tahunya secara baik. Intelektualnya giat bekerja dan dinamis.
- 2) Orang yang berani berpikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantanginya.
- 3) Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.
- 4) Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah.
- 5) Orang yang mandiri (*Independent*). Ia bekerja sendiri tanpa menggantungkan diri pada orang lain.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa orang yang mampu yaitu orang yang memiliki suatu motivasi yang tinggi dalam mengenal masalah-masalah yang bernilai. Mereka dapat

memusatkan perhatiannya pada suatu masalah secara alamiah dan mengaitkannya baik secara sadar atau tidak, untuk memecahkannya. Ia menerima ide yang baru, yang muncul dari diri sendiri atau yang dikemukakan orang lain. Kemudian mengkombinasikan pikirannya yang matang dengan intuisinya secara selektif, sebagai dasar pemecahan yang baik. Ia secara energi menterjemahkan idenya melalui tindakan dan mengakibatkan hasil pemecahan masalah yang bermanfaat dan berguna bagi masyarakat.

Kennon dan Baron dalam Sudjana (2000) mengemukakan tentang ciri-ciri individu yang memiliki kemampuan dan kreatif: (1) lebih menunjukkan sikap dewasa secara emosional dan peka dalam menangkap masalah dari suatu situasi, (2) dapat memenuhi kebutuhannya sendiri, (3) tidak tergantung pada orang lain dan percaya pada diri sendiri. (4) mampu menguasai diri sendiri, (5) penuh keberanian yang bermakna, dan (6) panjang akal nya.

Berdasarkan karakteristik tersebut, maka pegawai yang memiliki kemampuan adalah pegawai yang memiliki rasa ingin tahu yang di manfaatkan semaksimal mungkin; mau bekerja keras; berani mengambil keputusan; pengetahuan dan kecakapan intelektualnya dimanfaatkan semaksimal mungkin; mandiri; dinamis; penuh inovasi dan daya cipta; bersedia menerima informasi; menghubungkan ide dengan pengalaman yang diperoleh dari sumber

yang berbeda; cenderung menampilkan berbagai alternative terhadap subjek tertentu.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kemampuan seseorang yang dapat ditumbuh-kembangkan melalui suatu proses terhadap beberapa orang yang dapat mempengaruhinya.

Sahlan (dalam Riduan, 2005) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan sebagai berikut:

a. Faktor usia

Plato berpendapat bahwa, “seseorang pada waktu muda sangat kreatif, namun setelah tua kemampuan dan kreatifitasnya mengalami kemunduran, karena dimakan usia. Kadang kemampuan dan bakat seseorang yang begitu jaya waktu muda dapat sirna setelah tua. Hal ini disebabkan kehilangan upaya dan telah merasa puas dengan keberhasilan yang telah diraihny”.

b. Faktor jenis kelamin

Dari laporan penelitian yang dilakukan oleh J. Mac.Ewan dan Petersen, New Jersey, hasil penemuannya mengatakan bahwa, “dalam kelancaran ide, kaum wanita lebih unggul 40% dibandingkan dengan kaum lelaki”. Selanjutnya Jhonson O’connor foundation, mengemukakan bahwa, “rata-rata kemampuan dan bakat kreatif kaum wanita 25% lebih unggul disbanding kaum pria”.

c. Faktor usaha

Faktor usaha dan kemauan keras dari manusia akan menciptakan kreativitas. Usaha keras akan mampu membentuk kebiasaan berupa peningkatan kreativitas dengan baik, seperti dikatakan Brook Atkinson, “kekuatan penggerak” yang “benar menjadi pembeda” tingkat kemampuan dan kreativitas bukan tingkat alamiah.

Campbell (dalam Mangunhardjana, 1986: 56) mengemukakan 7 faktor yang menghambat kemampuan, yaitu (1) rasa takut gagal, (2) terlalu sibuk dengan tata tertib dan tradisi, (3) gagal melihat kekuatan yang ada, (4) terlalu pasti, (5) enggan untuk mempengaruhi, (6) enggan untuk “bermain-main”, (7) terlalu menghadapkan hadiah. Torrance (dalam Hendrik (1989: 61) lebih spesifik mengemukakan faktor-faktor yang menghambat kemampuan seorang pegawai dari kepribadian seorang pimpinan dan faktor-faktor yang berkaitan dengannya dalam berinteraksi dengan pegawai di instansi/dinas/lembaga, yaitu:

- a. Otoriter
- b. Defensive
- c. Waktu yang tersedia terbatas
- d. Menganggap faktor hubungan manusia manusiawi sia-sia untuk diterapkan
- e. Lemah secara intelektual
- f. Kurang energik intelektual

- g. dikuasai oleh perasaan bahwa fungsinya hanya menyampaikan informasi kepada pegawai dan masyarakat.
- h. Tidak berminat untuk meningkatkan rasa ingin tahu dari pegawainya
- i. Terikat secara kaku terhadap materi dan program-program atau rencana kerja yang telah ditetapkan
- j. Tidak mau peduli dan berurusan dengan hal-hal yang dibutuhkan pegawai dan masyarakat

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan diusahakan dapat mempertahankan dan menumbuhkembangkan faktor-faktor yang mendukung kemampuan kerja pegawai dan berusaha menjauhkan bahkan menghilangkan sedapat mungkin faktor-faktor yang dapat menghambat kemampuan sehingga kemampuan kerja pegawai dapat berkembang dan kualitas pelayanan kesehatan dapat terlayani dengan prima.

4. Indikator-indikator kemampuan

Sutermeister dan Bob Davis et.al (dalam Riduan, 2005). ini memandang bahwa kemampuan (*ability* dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan) dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Kemampuan seorang pegawai secara aplikatif indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Keterampilan menjalankan tugas

Dalam proses pekerjaan dilapangan akan 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 stafnya bisa menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya diantaranya sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan.
- 2) Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan.
- 3) Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang baik.
- 4) Menuntun proses berpikir pegawai sebab bekerja yang baik akan membantu pimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat.
- 5) Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani dilapangan.

b. Keterampilan memberikan penguatan (*reinforcement skill*)

Penguatan atau *Reinforcement* adalah segala bentuk respon, apakah bersifat kebal (biasa di ungkapkan atau diutarakan dengan kata-kata langsung seperti; baik pekerjaannya, sukses menjalankan tugas, benar dan sebagainya) maupun non verbal (biasanya dilakukan dengan gerak, isyarat, pendekatan dan sebagainya), yang merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku atau kebijakan

pimpinan terhadap pegawainya, yang bertujuan untuk memberikan informasi umpan balik bagi pegawai atas pekerjaannya sebagai suatu tindakan dorongan atau koreksi.

Reinforcement dapat berarti juga respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan pelajaran atau membesarkan hati pegawai agar mereka lebih giat berpartisipasi dalam interaksi melaksanakan pekerjaannya dilapangan.

Tujuan *reinforcement* yang diharapkan berpengaruh positif terhadap sikap pegawai adalah untuk:

- 1) Meningkatkan perhatian pegawai terhadap konsentrasi pekerjaan.
- 2) Merasa dan meningkatkan motivasi kerja.
- 3) Meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku pegawai yang produktif.

Berkaitan dengan cara memberikan *reinforcement*, Usman (1992: 75) menjelaskan bahwa, ada 4 dalam menggunakan penguatan, yakni:

- 1) Penguatan kepada pribadi tertentu; penguatan harus jelas kepada siapa ditujukan sebab, bila tidak jelas akan tidak efektif. Hal ini tidak dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menyebutkan nama pegawai.

- 2) Penguatan kepada kelompok pegawai; penguatan ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada kelompok pegawai yang dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik yang diberikan oleh pimpinan kepada kelompok tersebut.
- 3) Pemberian penguatan dengan cara segera; penguatan seharusnya diberikan segera setelah munculnya tingkah laku atau respon pegawai yang diharapkan. Penguatan yang ditunda pemberiannya, cenderung kurang efektif.
- 4) Variasi dalam penggunaan; jenis atau macam penguatan yang digunakan hendaknya bervariasi, tidak terbatas pada satu jenis saja karena hal ini akan menimbulkan kebosanan dan lama-kelamaan akan kurang efektif.

c. Keterampilan mengadakan variasi (*variation skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam kontes proses interaksi pekerjaan atau tugas dilapangan 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 dari *variation skill* adalah sebagai berikut.

- 1) Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diembarkannya yang relevan dengan tugas dan fungsinya.

- 2) Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau job yang baru.
- 3) Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi dilingkungan kerjanya dengan lebih baik.
- 4) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

Sedangkan keterkaitan dengan prinsip penggunaannya, lebih jauh Usman (1992) menjelaskan bahwa, ada tiga prinsip penggunaan *variation skill* yang perlu diperhatikan, yakni:

- 1) Variasi hendaknya digunakan dengan suatu maksud tertentu yang relevan dengan tujuan yang hendak dipakai.
- 2) Variasi harus digunakan secara lancar dan berkesinambungan sehingga tidak akan merusak perhatian pegawai dan tidak mengganggu pekerjaan.
- 3) Direncanakan dengan matang dan secara eksplisit dicantumkan dalam rencana pekerjaan atau program kerja.

B. Motivasi

1. Pengetian Motivasi

Motivasi berasal dari *motive* atau dengan bahasa latinnya, yaitu *movere*, yang berarti “mengerahkan”. Liang Gie dalam Martoyo (dalam Gustisyah, 2009) *motive* atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Dengan demikian motivasi atau *motivation* berarti pemberian motiv, penimbunan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa *motivation* adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Martoyo, 2000).

Ara (dalam Gustisyah, 2009), adalah perilaku kuat yang diarahkan menuju ke suatu tujuan tertentu, dibalik perilaku kuat ini diduga terdapat sejenis kebutuhan keinginan atau hasrat. Istilah “butuh” atau “ingin” menunjukkan adanya suatu kekurangan (atau kelebihan) akan sesuatu, di mana dengan tercapainya tujuan tadi hal tersebut dapat dipuaskan. Lebih lanjut mengatakan istilah “hasrat” menunjukkan perasaan yang kuat, dengan cara ini dapat dilihat motivasi sebagai suatu proses, mula-mula impuls atau isyarat (panggilan) datang atau timbul dari dalam diri seseorang dan kemudian menuntunnya untuk bertindak dalam cara-cara

yang memungkinkan terpenuhinya isyarat (panggilan) tersebut yang dipikirkan sebagai kebutuhan, keinginan dan hasrat.

Uchjana (dalam Rismayani, 2007), menyatakan bahwa “motivasi berhubungan erat dengan kebutuhan. Satu atau lebih kebutuhan harus terpenuhi untuk dapat termotivasi”. Pernyataan ini memberi arti bahwa seseorang akan mau melakukan sesuatu apabila ada yang ingin diperolehnya. Motivasi mengandung tiga unsur pokok yaitu: kebutuhan, dorongan dan tujuan.

Motivasi dapat bersifat positif ataupun negatif. Motivasi positif, bertujuan “mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) dimana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian, kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan. Sebaliknya motivasi negatif atau yang sering disebut orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang yang bersangkutan di bawah standar.

Wahjosumidjo (1997), motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri sendiri. Hal yang hampir bersamaan juga dikemukakan oleh Nawawi (2005), bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang berlangsung dalam interaksi antar kepribadian yang berbeda-beda untuk memenuhi kebutuhan sebagai

manusia. Proses ini menghasilkan dorongan (motif) berupa kehendak, kemauan dan keinginan untuk bertindak atau berbuat melalui pengambilan keputusan.

Mangkuprawira (2007), merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu, motivasi itu timbul tidak saja karena ada unsur di dalam dirinya, tetapi juga karena adanya stimulus dari luar, seberapapun tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang, pasti butuh motivasi, dengan perkataan lain potensi sumber daya manusia adalah sesuatu yang terbatas, dengan demikian kinerja seseorang merupakan fungsi dari faktor-faktor kemampuan dan motivasi dirinya.

Hasibuan (1996), menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat bahwa tingkat motivasi hanya bisa diukur secara kualitatif. Ia hanya bisa dilihat dari perilaku yang ditampilkan oleh para karyawan. Bila seorang sering absen, apatis, agresif, tidak loyal, frustasi, berpikir reaktif atau berperilaku negatif lainnya, maka sering ia disebut sebagai karyawan bermotivasi rendah. Secara kuantitatif, sulit menentukan apakah seorang karyawan mempunyai motivasi rendah atau tinggi, tetapi dari konstruksi perilakunya orang akan gampang menilai.

Ara (dalam Gustisyah, 2009), menyatakan terlepas dari kepentingannya yang nyata motivasi sulit untuk didefinisikan dan dianalisis dengan satu definisi, motivasi berkaitan dengan arah dari

perilaku, kekuatan tanggapan, yaitu upaya pada saat seorang pekerja memilih suatu arah tindakan dan keteguhan perilaku atau berapa lama seseorang terus menerus berperilaku tertentu. Pandangan lain menyarankan bahwa analisis motivasi harus memusatkan diri pada faktor-faktor yang membangkitkan dan mengarahkan aktivitas seseorang. Pendapat seorang ahli teori menekankan aspek kelangsungan arah dan tujuan dari motivasi, ahli teori lain menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan bagaimana perilaku dimulai, diaktifkan, dipertahankan, diarahkan dan dihentikan, serta reaksi subjektif yang ada pada saat semua ini terjadi.

Ernest dalam Mangkunegara (2001), mengemukakan bahwa *“Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting”*. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Secara operasional motivasi kerja dapat dirumuskan adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan pribadi dan organisasi dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal.

2. Teori Motivasi

a. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Frederick Herzberg dalam Mangkuprawira (2007), memperkenalkan suatu teori motivasi yang disebut teori *two factor*, faktor yang pertama, yaitu apa yang disediakan oleh manajemen yang mampu membuat karyawan senang, nyaman dan tenang, ini disebut sebagai faktor *satisfiers*. Herzberg lebih lanjut mengidentifikasi bahwa yang termasuk dalam *satisfiers* adalah; *achievement, recognition, advancement, growth, working condition* dan *work itself*, faktor kedua, disebut sebagai *dissatisfiers* yang terdiri atas; gaji, kebijakan perusahaan, supervisi, status relasi antar pekerja dan *personal life*.

Kedua faktor yang disebutkan oleh Herzberg ini tidak bisa saling menggantikan dan bukan merupakan suplemen terhadap satu dengan yang lain. Bila *dissatisfiers* terpenuhi, belum tentu menyebabkan timbulnya kepuasan bagi karyawan. Agar kepuasan bisa muncul dan ketidakpuasan bisa dihilangkan, maka yang harus dilakukan oleh para manajer adalah *dissatisfiers* dan *satisfiers* harus dijaga dan ditingkatkan keberadaannya secara bersama-sama. Kedua faktor ini adalah syarat minimal yang harus dimiliki oleh suatu organisasi agar memiliki karyawan yang mempunyai motivasi tinggi. Manajemen dan organisasi tidak akan efektif tanpa mempunyai karyawan yang bermotivasi.

Susbandono (2006) mengemukakan bahwa dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang sederhana, tapi mengena, mampu menyenangkan

dan menyamankan karyawan dan ternyata bisa memacu motivasi kerja dan dapat mendongkrak kinerja perusahaan. Salah satu motivator yang diperkenalkan Hersberg *dalam* Mangkuprawira (2007), adalah *recognition*, banyak manajer dan atasan lupa bahwa sedikit sapaan yang sifatnya pengakuan atas dirinya, mempunyai efek ganda yang sering tidak diduga. Karyawan menjadi lebih merasa memiliki pekerjaan dan pada akhirnya menguntungkan perusahaan.

b. Teori Motivasi David Mc Clelland

Mc. Clelland *dalam* Mangkuprawira (2007), mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal, virus mental dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu *Need for Achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *Need for Affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan) dan *Need for Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu), yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Need for Achievement*,

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Karakteristik Motivasi menurut Mc. Clelland *dalam* Mangkuprawira (2007) menyebutkan ada 6 karakteristik, yaitu:

- a) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.

- b) Berani mengambil dan memikul resiko.
- c) Memiliki tujuan yang realistik.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2) ***Need for Affiliation***

Merupakan kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3) ***Need for Power***

Merupakan kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

C. Kompensasi

1. **Pengertian Kompensasi**

Dessler (1997), kompensasi merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen yaitu; (1) Pembayaran langsung dalam bentuk uang, yang meliputi; gaji, insentif, komisi, dan bonus. (2)

Pembayaran tidak langsung dalam bentuk; perlindungan asuransi, dan uang liburan;

Panggabean (2004), kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, dengan tujuan menarik pegawai yang potensial masuk kedalam organisasi, mendorong prestasi yang lebih tinggi, mempertahankan pegawai yang produktif dan berkualitas dan mendorong kesetiaan;

Dele (2002), kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai perusahaan untuk dapat menciptakan kerjasama antara pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Hasibuan (2000), kompensasi adalah seluruh pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan;

2. Uraian Kompensasi

Kompensasi merupakan bahagian integral dari berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia, yang turut serta dalam menentukan keberhasilan manajemen organisasi secara keseluruhan, utamanya dalam mengantarkan pegawai mencapai tingkat performance atau kinerja yang sesuai dengan harapan. Oleh karena itu, diperlukan berbagai pandangan dan pemahaman tentang konsep kompensasi dalam kerangka manajemen sumberdaya manusia, utamanya

berdasarkan hasil kajian ilmiah yang dilakukan oleh para pakar dalam bidang manajemen sumberdaya manusia.

Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja semakin tinggi insentif yang diberikan. Fenomena untuk perusahaan-perusahaan di Asia memperlihatkan bahwa pencapaian target tinggi selalu dibarengi dengan pemberian insentif tambahan jika tercapai dengan baik (Kowtha dan Leng, dalam Bachri 2008).

Menurut *agency theory* (Jensen dan Meckling, 1976), dan penelitian kompensasi (Gomes dan Balkin, 1992; Heneman, 1992 dalam Rivai, 2006) insentif digunakan untuk mendorong pegawai dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Pemberian insentif seperti ini akan bermanfaat bagi organisasi, karena jika insentif diberikan dengan tidak terkait dengan prestasi maka akan menimbulkan rasa ketidakadilan, sehingga dapat mempengaruhi perilaku dan ketidakpuasan pegawai yang lain. Namun demikian penelitian yang dilakukan oleh Ouchi (1980) dan Heneman (1992), dalam (Bachri, 2006) bahwa tidak semua pekerjaan cocok untuk diberikan insentif berdasarkan kinerja. Dikatakan pula bahwa program kompensasi mempengaruhi sikap dan perilaku kerja, menjadi produktif. Perbaikan kinerja, kenaikan produktivitas dan rendahnya turnover adalah harapan semua manajer, sehingga perhatian terhadap kompensasi harus dilakukan secara cermat agar secara psikologi kebutuhan sosialnya terjamin. Kompensasi sebagai pendapatan merupakan imbalan jasa berupa uang atau bentuk

lainnya yang tidak berwujud, yang menjadi ikatan antara pegawai dan perusahaan.

Davis dan Wether (1996); menjelaskan bahwa manajemen kompensasi berusaha keras membuat keadilan luar dan dalam. Internal menghendaki keadilan nilai pembayaran relatif sama dengan tugas yang diterima sedangkan eksternal keadilan pembayaran pekerja yang sebanding dengan pembayaran oleh perusahaan lain di pasar tenaga kerja. Jadi kompensasi berusaha untuk memberikan kewajaran terhadap pembayaran-pembayaran yang diterima oleh pekerja baik dilihat dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi.

Faktor-faktor penyebab kegagalan pencapaian tujuan dan pemberian insentif adalah: (1) nilai dari insentif terlalu rendah, (2) kaitan antara kinerja dan insentif terlalu lemah, (3) kegagalan dalam penilaian prestasi oleh penyelia. Oleh karena itu, Cascio (1995), mengemukakan langkah-langkah pemberian insentif yang efektif antara lain; (1) menentukan standar prestasi kerja yang baik, (2) Mengembangkan sistem penilaian prestasi yang tepat, (3) melatih penyelia dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja, (4) mengaitkan prestasi kerja dengan insentif secara tepat, (5) Mengupayakan agar peningkatan penghargaan berarti bagi pegawai.

Hasil penelitian Jenkins dan Gupta dalam (Bachri, 2006), menunjukkan bahwa pemberian insentif mempengaruhi prestasi kerja pegawai dalam arti meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan tersebut mencapai 200% selama sepuluh tahun pada organisasi IBM. Sedangkan

Dieks dan McNally, (1987) dalam risetnya menemukan bahwa terjadi kenaikan produktivitas antara 200-300% di National Bank in Little Rock, Arkansas, selanjutnya Locke (1981), mengemukakan bahwa ternyata insentif dalam bentuk uang lebih dapat meningkatkan produktivitas dibandingkan dengan teknik pemberian insentif lainnya.

External Equity

Seseorang akan termotivasi apabila merasa bahwa imbalan balas jasa didistribusikan secara adil sehingga keadilan eksternal dapat diartikan sebagai *wages rate* yang wajar atau sesuai dengan gaji yang berlaku bagi jenis pekerjaan yang serupa dipasaran tenaga kerja, tentunya pekerjaan yang serupa didasarkan kepada pekerjaan yang sama dan pada perusahaan yang sejenis atau pada sektor yang sama. Di samping itu akan mempertimbangkan *supply and demand of employee* yang ada di pasar tenaga kerja serta kondisi kompetisi, tingkat permintaan atas barang hasil produksi.

Internal Equity

Pada umumnya setiap orang dalam menjalankan tugasnya mengharapkan perlakuan yang wajar dalam arti harus ada keseimbangan antara apa yang telah diberikan kepada perusahaan dengan apa yang harus diterima dari perusahaan. Keadilan internal akan berpengaruh pada kondisi kerja, sehingga penerapan kompensasi dapat dilakukan secara transparan dan seimbang dengan kontribusinya. Kompensasi berhubungan erat

dengan sikap dan perilaku serta kinerja seseorang, hal ini adalah wajar karena sikap dan perilaku seseorang akan berubah apabila stimulus yang ada tidak menyenangkan atau tidak memuaskan dan sebaliknya. Gibson *et al.* (1996). Keadilan dikatakan ada kalau pegawai menganggap bahwa rasio masukan mereka terhadap hasil sepadan dengan rasio dari pegawai lain. Ketidakadilan dikatakan ada apabila rasio tidak *ekuivalen*. Rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil dibanding dengan lainnya.

3. Jenis Kompensasi

Secara garis besar, jenis kompensasi terdiri atas dua macam yaitu kompensasi dalam bentuk *financial* dan *non financial*. Mondy (1995) Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang dari tugasnya baik yang bersifat psikologi maupun lingkungan *physics* dimana seseorang bekerja. Seseorang dalam menerima kompensasi, pada saat tertentu mempunyai tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang diterimanya baik dalam bentuk *financial* atau *non financial*. Kepuasan kerja tidak hanya diukur oleh *financial* saja tetapi kepuasan *non financial* sebagai imbalan kebutuhan psikologis.

a. Financial Compensation

Kompensasi dalam bentuk uang terdiri dari *direct finance compensation* dan *indirect finance compensation*. Khususnya *indirect finance compensation* mengarah kepada kepuasan dalam bentuk materil dan memanfaatkan besarnya pengaruh terhadap psikologi seseorang

karena merasa adanya jaminan keamanan pada dirinya misalnya asuransi, fasilitas kesehatan, rekreasi tahunan, pendidikan khusus dan sebagainya (sebagai imbalan intrinsik). Pemilihan pemberian kompensasi didasarkan pada apakah imbalan yang ada sesuai dengan penilaian pegawai dan apakah imbalan ekstrinsik maupun intrinsik mempunyai nilai sesuai yang diharapkan dan dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu yang diharapkan oleh organisasi.

Tantangan bagi seorang pemimpin adalah sampai sejauh mana kompensasi dapat memodifikasi sikap dan perilaku serta persepsi seorang pegawai terhadap tugasnya sehingga tempat kerja merupakan rumah kedua yang harus dipelihara dan dimiliki serta dijaga dari keterpurukan, Marchant 1999 dalam (Bachri, 2007). Selanjutnya Osterlo and Frey (1999) dalam (Bachri, 2007) mengemukakan bahwa koordinasi yang dimotivasi secara ekstrinsik dalam organisasi dapat dicapai dengan menghubungkan motif-motif keuangan yang dimiliki para pegawai sesuai tujuan organisasi. Sistem *incentife* yang ideal adalah pembayaran sesuai kinerja (*pay for performance*).

b. Non Financial Compensation

Kompensasi *non financial* pada dasarnya untuk memenuhi kepuasan psikologi dan kebutuhan keamanan dan sebagai tambahan di luar kompensasi yang berbentuk uang. Ada dua bidang kompensasi non keuangan yaitu *the job and the environment*. Menurut Glaser et al (1987) dalam (Bachri, 2007) bahwa manusia membutuhkan pengakuan dan

penghargaan atas hasil kerja dan gagasan-gagasan mereka karena dengan tidak adanya pengakuan membuat mereka merasa kecewa.

Konsep manajemen Islam dalam rumusan *Abu Sin* ada empat hal, salah satunya adalah faktor kemanusiaan dan spiritual sama pentingnya dengan kompensasi ekonomis. Dalam hal ini pekerja yang diperlakukan dengan hormat dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, akan mendorong semangat pekerja dan mampu melaksanakan tugasnya jauh melebihi kewajibannya. Kreitner and Kinichi (1995:); mengatakan bahwa pada dasarnya kekuatan dari kecenderungan bertindak didasarkan pada kekuatan dari harapan yang diikuti dan dilakukan dengan memberikan akibat dalam nilai. Dapat disimpulkan bahwa tindakan seseorang dalam kehidupannya dikarenakan adanya kekuatan dari harapan yang dimilikinya. Harapan setiap orang berbeda-beda tergantung dari tingkatan status sosial yang dimiliki.

Kompensasi atau penghargaan diartikan sebagai balas jasa yang diberikan kepada pegawai secara individual berdasarkan prestasi kerja atau kontribusi masing-masing pegawai kepada organisasi. Secara umum bahwa penghargaan organisasional yang cukup dominan adalah upah. Meskipun secara umum disepakati bahwa uang adalah mekanisme utama imbalan (penghargaan) dan dapat memodifikasi cara kerja individu di dalam organisasi, tetapi penghargaan lain nonmaterial ternyata juga ikut mempengaruhi kinerja seseorang.

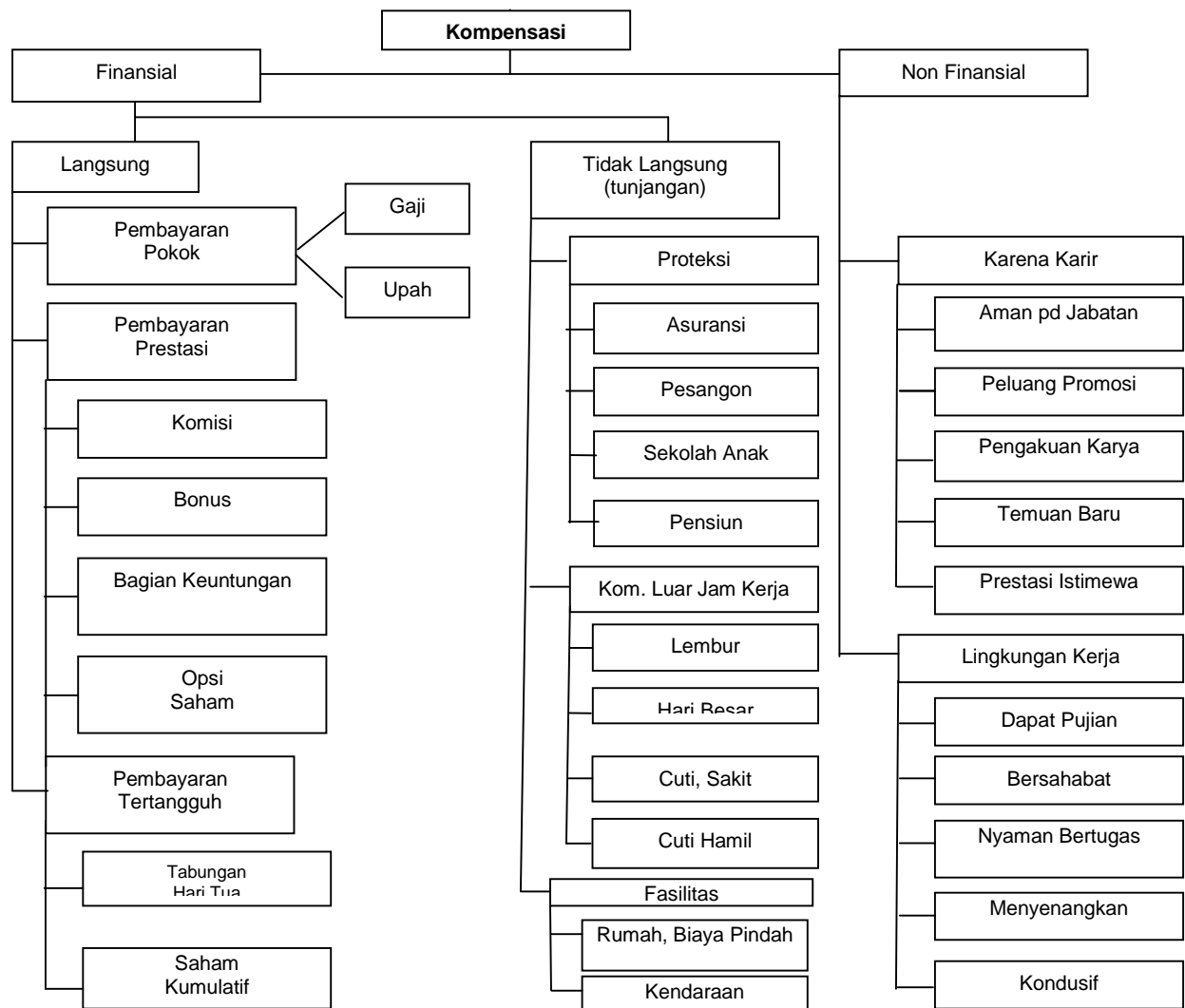
Dalam konteks dimensi kompensasi menurut beberapa pengertian tersebut di atas maka, dapat dijelaskan secara komprehensif mengenai

dimensi kompensasi keuangan langsung dan tidak langsung.

Kompensasi keuangan langsung terdiri dari:

- a. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, menurut ukuran waktu tertentu seperti tahunan, caturwulan, bulanan dan merupakan jenis penghargaan yang penting dan strategis dalam organisasi (Mondy, 1995).
- b. Upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan, oleh karena itu dari segi jumlah pembayaran upah jumlahnya relatif bersifat tidak tetap, akan tetapi tujuannya sama dengan gaji yaitu untuk mendorong pekerja meningkatkan kinerjanya (Mondy, 1995).
- c. Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai, karena pegawai yang bersangkutan memiliki kinerja yang melebihi standar yang telah ditentukan. Adapun maksudnya adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai (Mondy, 1995).
- d. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai (Mondy, 1995).

Adapun pembagian dari kedua jenis kompensasi yang diuraikan di atas, dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.1 Jenis-jenis kompensasi (Rivai, V. dan Sagala, E.J. 2009: 742)

Kompensasi merupakan bahagian strategis dari manajemen sumberdaya manusia, dalam rangka mengantarkan organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga pemberian imbalan tersebut sedapat mungkin memenuhi kriteria: (1). Menunjang nilai dan norma korporasi, (2). Didasarkan pada strategi dan tujuan bisnis, (3). Berhubungan dengan konsep kinerja organisasi, (4). Sesuai dengan gaya manajemen yang diinginkan, (5). Mengakomodir faktor kompetitif untuk minat, dan mempertahankan minat tingkat tinggi bagi organisasi.

Keberhasilan dalam mengatur sistem dan strategi pemberian balas jasa akan memberikan manfaat yang sangat besar bagi organisasi, antara lain :(1). Mendorong perilaku pegawai untuk memperkuat pencapaian tujuan organisasi, (2). Menciptakan nilai-nilai dan budaya organisasi serta perilaku pegawai yang sehat, (3). Menjadi faktor motivator bagi pegawai perusahaan, (4). Menjadi faktor pemikat bagi pegawai dan calon pegawai yang berprestasi tinggi, (5). Mendorong ambisi pegawai dalam bekerja, (6). Menjadi instrumen untuk kinerja organisasi, (7). Mendorong pemikiran yang inovatif, (8). Mendorong efisiensi, efektifitas dan produktivitas yang tinggi (Cushway, 1999).

Kompensasi merupakan sarana yang dapat menjembatani kesenjangan yang terjadi antara tujuan organisasi dengan harapan para pegawai, oleh karena itu, untuk menjamin efektifitas pencapaian tujuan kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar, mempertimbangkan keadilan eksternal dan keadilan internal yang mengacu pada tingkat kebutuhan individu (Cascio. 1995; Robbins, 1993; Sweeney dan Mcfarlin, 1993; Tremblay, Sire, dan Balkin, 1999; William, 1999).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi, sekaligus merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumberdaya manusia, yang berhubungan dengan seluruh jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian.

Pengaturan mengenai kompensasi bagi organisasi pemerintah maupun perusahaan sangat penting, dan harus didukung oleh kemampuan

sumberdaya manusia yang handal. Mondy dan Noe (1996) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah (1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, (2) Kemampuan dan Kesiediaan perusahaan, (3) Serikat buruh atau serikat pekerja, (4) Produktivitas kerja pegawai, (5) Peraturan perundang-undangan, (6) Standar biaya hidup, (7) Posisi jabatan pegawai, (8) Pendidikan dan pengalaman kerja, (9) Kondisi perekonomian nasional dan internasional, (10) Jenis dan sifat pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang kompensasi, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai perusahaan untuk dapat menciptakan kerjasama antara pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang optimal
2. Tujuan kompensasi adalah untuk mendorong peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kinerjanya pegawai
3. Kompensasi secara garis besar dibagi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial ada yang berbentuk uang ada pula yang berbentuk barang (fasilitas).

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Sebelum membahas pengertian kinerja, terlebih dahulu dijelaskan bahwa suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan. Tujuan dapat tercapai apabila ada upaya para pelaku organisasi tersebut. Hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*individual performance*) sangat erat. Dengan pengertian bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*individual performance*) juga baik.

Kinerja seorang karyawan/pegawai akan lebih baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan masa depan lebih yang baik merupakan hal yang dapat menciptakan motivasi seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok pegawai dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan/kantor yang baik pula.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya, sementara mereka mengharapkan umpan balik atas hasil kerja yang telah dilaksanakannya. Handoko (2000) mengungkapkan bahwa seseorang pegawai berhasil atau tidak berhasil dalam pelaksanaan tugasnya, maka pemimpin harus memberi pengakuan yang tulus dan menghargainya dengan berbagai bentuk penghargaan. Karena naluri manusia terkadang lebih cenderung untuk mendapat pujian atau sanjungan pada saat ia melakukan suatu aktivitas. Nilai suatu pujian akan berefek pada peningkatan kualitas kerja yang pada dasarnya adalah bahwa seseorang menginginkan hak-haknya tersebut dihargai dan dihormati walaupun pada dasarnya tingkat suatu pekerjaan tersebut terbilang rendah.

Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya untuk *profit* atau untuk *customer satisfaction*) dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan resiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut kinerja dengan memberikan penekanan pada nilai

efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Faustino, 1999: 159).

Soeprihanto (2000), kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Mathis dan Jackson (2002), kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain:

- a. Kuantitas *out put*
- b. Kualitas *out put*
- c. Jangka waktu *out put*
- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap kooperatif

2. Indikator Penilaian Kinerja

Terdapat banyak pendapat tentang indikator atau butir-butir penilaian kinerja. Adapun indikator atau butir penilaian kinerja tersebut diantaranya:

- a. Mc. Clelland (1976) dalam Martoyo (2000), menguraikan bahwa prestasi kerja atau kinerja memiliki beberapa karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan antara lain; menyukai pengambilan risiko dan tantangan, memunyai kecenderungan menetapkan tujuan, memunyai kebutuhan yang kuat akan pekerjaan, mempunyai ketrampilan dalam perencanaan

- b. Peraturan Pemerintah RI No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dalam pasal 4 ayat 2 bahwa dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Unsur kepemimpinan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Penata golongan ruang III/c ke atas yang memangku suatu jabatan.
- c. Cascio (1995), mengajukan sejumlah indikator untuk melihat kinerja karyawan, yaitu *time standards, productivity standards, cost standards, quality standards, behavioral standards*.

3. Penilaian/Pengukuran Kinerja

Salah satu unsur manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan. Hal ini akan maksimal jika ada informasi awal dari kinerja pegawai yang akan dikembangkan. Fungsi penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan oleh seorang atasan, karena hasil penilaian tersebut akan digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan yang akan atau telah diambil oleh personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan/pegawai tentang kinerja pegawai.

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sayangnya penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan, hal

ini kerap disebabkan oleh berbagai ketidakpastian dan ambiguitas di seputar sistem penilaian kinerja. Pada intinya penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk menverifikasi bahwa individu-individu mengelola prestasi kerja mereka (Simamora, 1997)

Dale (2002) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai atau mengetahui apakah pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

As'ad (1997) yang mengutip pendapat Meiner, menjelaskan bahwa kriteria umum yang sering digunakan sebagai kriteria pengukuran kinerja yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Penilaian kinerja dapat meliputi kualitas dan kuantitas, daerah kerja organisasi, perencanaan organisasi, pengetahuan pegawai dan ketepatan waktu.

Brittel dan Newstrom (dalam Dale, 2002) mengatakan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk:

- a. Menjadikan pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan yang dibawah standar.
- b. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen, apakah mereka telah bekerja dengan baik atau tidak.
- c. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk meningkatkan organisasi.

Manullang (2001) menyatakan bahwa penilaian prestasi adalah suatu metode bagi manajemen untuk membuat suatu analisa yang adil

dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi. Selanjutnya dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja meliputi bukan saja kualitas kerja tetapi juga watak, kelakuan, dan kuantitas pribadi karyawan.

Martoyo (2000) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan loyalitas organisasi dan para karyawan.

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus memunyai hubungan dengan pekerjaan (*job-related*), memunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para karyawan (Handoko, 1999).

Siagian (1996) mengemukakan bahwa penilaian pekerjaan adalah prosedur yang sistematis untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi, tujuannya adalah untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau lebih rendah dari pekerjaan-pekerjaan lain. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain adalah besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya, pengetahuan atau keterampilan yang dituntut, berat ringannya upaya yang harus dikerahkan dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi.

Notoadmodjo (2001) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kegiatan mereka.

4. Teknik Penilaian Kinerja

Dari penilaian kinerja diharapkan adanya suatu gambaran yang akurat mengenai keadaan kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus memunyai standar pelaksanaan kerja yang berhubungan dengan hasil yang digunakan.

As'ad (2004) ada beberapa metode yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yang dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori yaitu:

a. *Subjective procedure*: Prosedur ini meliputi penilaian atau pertimbangan-pertimbangan terhadap kecakapan kerja karyawan yang dilakukan oleh atasan, bawahan dan diri sendiri. Metode ini terdiri dari:

- 1) *Rating scale*: adalah suatu metode rating (penilaian) yang dilakukan oleh atas terhadap pegawai berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan orangnya. Prosedur ini meliputi skala grafik, skala *multiple-step* dan skala behavioural.
- 2) *Cheklis*: merupakan suatu prosedur penilaian dengan memberikan daftar pertanyaan-pertanyaan khusus dan diminta

melaporkan secara ringkas mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai, baik yang sudah atau belum tampak. Prosedur ini meliputi *weighted checklist* dan *forced-choice checklist*.

- 3) *Employee comparison*: adalah prosedur perilaku dengan cara membandingkan secara sistematis anantara pegawai yang satu dengan yang lainnya berdasarkan dimensi-dimensi pekerjaan atau mengurutkan pegawainya (yang dinilai) dari yang paling rendah ke paling tinggi. Prosedur ini terdiri dari *alternative ranking*, *paired comparison* dan *forced distribution*.
- 4) *Critical incident* (metode insiden kritis): merupakan metode dengan penilaian dengan melibatkan seorang supervisor untuk mencatat semua kejadian atau perilaku pegawai yang biasa maupun yang luar biasa dari kejadian sehari-hari.
- 5) *Group appraisal*: merupakan prosedur penilaian yang dilakukan oleh atasan pada karyawan yang bersangkutan ditambah dua atau empat supervisor lainnya dengan tujuan agar dalam proses penilaian, mereka yang betul-betul mengerti tentang kesuksesan kerja karyawan bias memberikan sumbangan pemikiran.
- 6) *Essay evaluation*: merupakan prosedur penilaian dimana penilaian diminta untuk menuliskan essay yang isinya menggambarkan kemampuan dan kelemahan setiap personil/ pegawai.

- b. *Direct measure* Merupakan penilaian yang dilakukan secara langsung dimana dalam hal ini prestasi kerja masing-masing pekerjaan berbeda dalam kaitannya dengan produktivitas.
- c. *Proficiency testing* merupakan penilaian yang dilakukan dengan menguji keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan/pegawai dalam pekerjaannya.

E. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini diantaranya:

Indrawati (2006) yang melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menemukan bahwa faktor-faktor pengetahuan, keterampilan, motivasi secara simultan berpengaruh sebesar 20,5% terhadap kinerja guru matematika, sisanya 79,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Motivasi yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru sedangkan variabel kemampuan/pengetahuan dan variabel keterampilan tidak berpengaruh. Hal ini menunjukkan rendahnya kompetensi guru matematika di Kota Palembang dan berakibat rendahnya prestasi siswa.

Purwanggono, C.J. (2006), faktor-faktor motivasi (gaji dan jaminan sosial, harapan karir, peran para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Jawa Barat

Perdinan (2007) meneliti tentang pengaruh faktor kompensasi, jaminan sosial, sarana pendukung, hubungan antar karyawan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan Perusahaan Daerah Irian Jaya, menemukan bahwa variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah budaya kerja, kemudian motivasi kerja, kompensasi karyawan, kompetensi karyawan, jaminan sosial dan lingkungan kerja.

Bachri, A. A. (2007), kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, peluang karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja pegawai Bank Umum di Sulawesi Selatan

Dick De Gilder (dalam Retnaningsih, 2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Rahmuniar (2009) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai pada RSUD di Kota Makassar, menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai pada RSUD di Kota Makassar.

Cooke, Ernest F. (dalam Retnaningsih, 2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi karyawan dan peran kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Babakus et al (1996) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berdasarkan prestasi kerja ini ditentukan melalui system penilaian prestasi kerja yang fair. Tindakan tersebut akan mendorong persepsi karyawan dari keadilan yang disebut dengan keadilan personal atau keadilan individual. Dengan Keadilan kompensasi yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi dimana hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawannya.

Widyatmini dan Hakim (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi ditemukan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. Semakin baik faktor kepemimpinan, semakin tinggi kinerja pegawai yang dapat diharapkan. Semakin tinggi kompensasi yang didapatkan, semakin tinggi juga kinerja pegawai yang bisa diharapkan. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai.

Tabel 2.1 Matriks penelitian terdahulu

No	Nama	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Indrawati (2006)	Pengetahuan, keterampilan, motivasi dan kinerja guru matematika	Analisis regresi berganda	Pengetahuan, keterampilan, motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru matematika. Motivasi yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru sedangkan variabel kemampuan/pengetahuan dan variabel keterampilan tidak berpengaruh

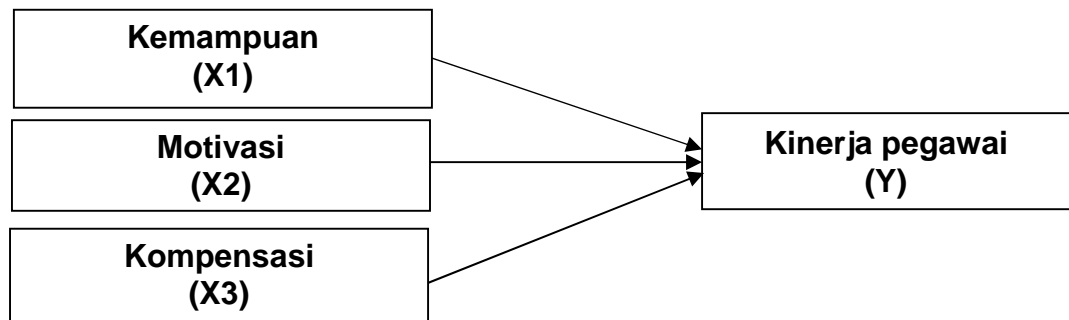
2	Purwanggono, C.J. (2006)	Gaji dan jaminan sosial, harapan karir, peran para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan dan kinerja karyawan PT Telkom Jawab Barat	Analisis regresi berganda	gaji dan jaminan sosial, harapan karir, peran para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Jawab Barat
3	Perdian (2007)	Kompensasi, jaminan sosial, sarana pendukung, hubungan antar karyawan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan Perusahaan Daerah Irian Jaya	Structural Equation Modeling	Variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah budaya kerja, kemudian motivasi kerja, kompensasi karyawan, kompetensi karyawan, jaminan sosial dan lingkungan kerja
4	Bachri, A. A. (2007)	Kompensasi, kompensasi, motivasi, kepuasan kerja kinerja karyawan, , Bank Umum di Sulawesi Selatan	Structural Equation Modeling	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, peluang karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja pegawai Bank Umum di Sulawesi Selatan
5	Dick De Gilder (dalam Retnaningsi	Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi,	Structural Equation Modeling	Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan

	h, 2007)	kepercayaan, dan keadilan kompensasi		Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
6	Rahmuniar (2009)	Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Structural Equation Modeling	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai pada RSUD di Kota Makassar.
7	Cooke, Ernest F. (dalam Retnaningsih, 2007)	Kinerja karyawan, Motivasi Karyawan, Peran Kepemimpinan	Analisis regresi berganda	Motivasi karyawan dan peran kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
8	Babakus et al (1996)	Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Keadilan Kompensasi	Structural Equation Modeling	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berdasarkan prestasi kerja ini ditentukan melalui system penilaian prestasi kerja yang fair
9	Widyatmini dan Hakim (2008)	Kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja pegawai	Analisis regresi berganda	kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi ditemukan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok

Sumber: Dari hasil penelitian diolah 2012

F. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas, maka disusunlah kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel kemampuan, motivasi, dan kompensasi yang terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dengan kinerja pegawai sebagaimana pada gambar berikut ini.



Gambar 2.2 Kerangka konseptual penelitian

G. Hipotesis penelitian

Sutermeister dan Bob Davis et.al (dalam Riduan, 2005). ini memandang bahwa kemampuan (*ability* dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan) dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Widyatmini dan Hakim (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. Hasmoko (2008) menemukan bahwa ada pengaruh pengetahuan, sikap, motivasi, dan monitoring terhadap kinerja klinis. Musafir (2007), menemukan bahwa variabel kemampuan yang terdiri atas pendidikan formal pelatihan dan pengalaman secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Liang Gie dalam Martoyo (dalam Gustisyah, 2009) motive atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangkal seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang

yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Dengan demikian motivasi atau *motivation* berarti pemberian motiv, penimbulkan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Mc. Clelland dalam Mangkuprawira (2007), mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal, virus mental dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu *Need for Achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *Need for Affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan) dan *Need for Power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu). Indrawati (2006) menemukan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru. Bachri (2007), menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dele (2002), kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai perusahaan untuk dapat menciptakan kerjasama antara pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Pemberian kompensasi yang baik akan memberikan semangat kepada pegawai dalam bekerja. Mondy (1995) menyebutkan bahwa jenis kompensasi terdiri atas dua macam yaitu kompensasi dalam bentuk financial dan non financial. Rahmuniar (2009) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Babakus *et al* (1996) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Widyatmini dan Hakim (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa

kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi ditemukan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga kemampuan, motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin
2. Diduga variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Universitas Hasanuddin adalah kompensasi.