

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu bidang manajemen khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari Manajemen Sumber Daya Manusia hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.¹⁴

2. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja manusia dibedakan atas 3 hal antara lain :

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang

¹⁴Malayu S.P Hasibuan, *MSDM edisi Revisi...*, hal. 9-10

dicapai perusahaan tersebut.

b. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

c. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.¹⁵

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job*

¹⁵Malayu S.P Hasibuan, *MSDM edisi Revisi...*, hal. 12-13

evaluation.

- b. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- c. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.¹⁶

Keberadaan sumber daya manusia, baik pada aspek kualitas, maupun kuantitas memang sangat menentukan kinerja, produktivitas, dan keberhasilan suatu intuisi.¹⁷

Dalam menyiapkan sumber daya manusia yang handal, penguasaan aspek keilmuan yang berkaitan dengan pengelolaan, lembaga keuangan dan perbankan mutlak diperlukan. Ada standar yang harus digunakan untuk dijadikan sebagai acuan. Standar itu sudah tentu berhubungan dengan tugas dan yang akan dipertanggungjawabkan. Tinggi rendahnya pengetahuan, kesanggupan dan keterampilan ditentukan oleh seberapa besar tanggungjawab yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia suatu lembaga pendidikan pada umumnya berlaku secara universal.¹⁸

¹⁶Malayu S.P Hasibuan, *MSDM edisi Revisi...*, hal. 14-15

¹⁷Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang : UIN Maliki Press, 2011), hal. 95-96

¹⁸*Ibid.*, hal. 98

B. Tingkat Jabatan

1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu jabatan. Ada beberapa langkah untuk melakukan analisis jabatan yakni :

- a. Penentuan tugas, aktivitas, perilaku atau kewajiban utama yang dilakukan pada suatu jabatan. Ini dapat dilakukan dengan satu atau lebih metode orientasi tugas.
- b. Mengidentifikasi pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan untuk melakukan tugas.¹⁹

Dalam kaitannya dengan proses penilaian prestasi kerja para karyawan analisis jabatan mempunyai peranan yang penting. Yang dimaksud analisis jabatan ialah suatu proses penentuan tentang hakikat suatu jabatan atau pekerjaan tertentu di dalam suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa analisis jabatan itu berisikan tentang fakta-fakta yang lengkap dan dapat dipercaya mengenai sesuatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang karyawan atau sekelompok karyawan di dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, melakukan analisis jabatan berarti menentukan kegiatan-kegiatan demi terlaksannya kegiatan-kegiatan.

¹⁹Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2004), hal. 157

Analisis jabatan merupakan bagian yang penting dalam sistem penilaian prestasi kerja para karyawan. Karena melalui kegiatan ini akan diperoleh informasi dan fakta-fakta yang lengkap mengenai setiap pegawai atau karyawan, kedudukan, dan pekerjaan atau tugasnya di dalam suatu organisasi. Di samping itu, analisis jabatan juga mempunyai manfaat lain dalam rangka pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, antara lain :

- a. Pemberian bimbingan kepada para karyawan
- b. Pengenaan sanksi atau tindakan-tindakan disiplin terhadap karyawan secara objektif, apabila diperlukan
- c. Penentuan tingkat upah dan gaji serta penghasilan lainnya, serta insentif-insentif
- d. Promosi, baik promosi kepangkatan maupun promosi jabatan
- e. Pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan
- f. Pemindahan atau mutasi karyawan, baik di dalam unit kerjanya maupun antar unit kerja dalam organisasinya yang bersangkutan.²⁰

Agar penentuan jabatan atau pekerjaan itu tepat, informasi tentang pekerjaan itu harus dikumpulkan secara tepat dan lengkap. Cara pengumpulan informasi ini dapat melalui studi yang mendalam dengan menggunakan metode pengamatan. Informasi yang telah dikumpulkan ini kemudian disampaikan kepada

²⁰Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003), hal. 149-150

pimpinan atau manajer organisasi, dan selanjutnya akan digunakan sebagai masukan penilaian prestasi kerja bagi karyawan yang bersangkutan. Untuk memperoleh hasil analisis jabatan sebaik-baiknya, biasanya diserahkan sekelompok orang atau pegawai yang mempunyai keahlian di bidang ini.

Dalam organisasi yang sudah maju, fungsi analisis jabatan ini diserahkan kepada suatu unit tersendiri. Unit ini seyogyanya terdiri dari orang-orang yang memang mempunyai kemampuan khusus. Unit kerja ini mempunyai peran yang sangat penting dan luas, bukan saja pada penilaian prestasi kerja, melainkan sebagai masukan dalam pengembangan sumber daya manusia secara umum. Maka sewajarnya apabila orang-orang yang di dalam unit ini harus memenuhi persyaratan-persyaratan, khususnya dalam bidang hubungan antara manusia, misalnya : penampilan yang menarik, sikap yang penuh pengertian dan kesabaran, pandangan yang luas dan objektif, kelancaran berkomunikasi, dan sebagainya.²¹

Analisis jabatan merupakan suatu proses kegiatan dibidang kepegawaian untuk memastikan orang-orang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu. Untuk memahami konsep mengenai analisis jabatan, hingga kini belum ada keseragaman atau pendapat yang sifatnya umum yang dapat diterima oleh semua masyarakat. Istilah

²¹Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia...*, hal. 151

analisis jabatan sebenarnya telah beberapa puluh tahun yang lalu dipergunakan untuk menggambarkan studi waktu (*time studies*).

Menurut Gilbreth dalam Moekiyat, tentang jabatan bahwa membagi jabatan dalam gerakan-gerakan yang lebih mudah yang mereka analisis guna mengatur gerakan-gerakan pekerja yang lebih efisien, lebih mudah, lebih ekonomis, untuk menemukan “cara yang paling baik” dalam menyelesaikan suatu jabatan. Analisis jabatan selain mempelajari jabatan, juga mempelajari syarat-syarat orangnya yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan jabatan itu dengan sebaik-baiknya.²²

2. Konsep Analisis Jabatan

Secara teoritis konsep analisis jabatan (*job description*) bukan saja membedakan duplikasi tugas diantara berbagai jabatan, tetapi juga mempermudah penyusunan struktur organisasi. Dalam penerapan analisis jabatan bagi organisasi pemerintah mengacu pada Undang-undang Nomor 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian. Dalam Undang-undang tersebut mencakup berbagai uraian jabatan dan secara jelas menerangkan jenis dan kualifikasi pegawai sekaligus syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan. Syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan dapat dijelaskan sebagai berikut :

²²Hasan dkk, “Penerapan Analisis Jabatan dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur pada Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur”, *e-journal administrative reform* , Vo.1, No. 2, 2013

- a. Keterampilan kerja, yaitu tingkat kecakapan kerja yang dimiliki.
- b. Pengetahuan kerja
- c. Pendidikan formal
- d. Pelatihan kursus
- e. Bakat kerja, yaitu potensi kemampuan relevan dengan jabatan.
- f. Tempramen kerja, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan sifat jabatan.
- g. Minat kerja, yaitu kecenderungan terserap dalam suatu pengalaman yang relevan dengan jabatan.

3. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan atau kedudukan lebih tinggi dalam organisasi memiliki tanggungjawab dan ruang lingkup pekerjaan yang lebih besar.²³ Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar, sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggungjawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.²⁴

²³Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia : membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja cet.1*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), hal. 240

²⁴Malayu S.P Hasibuan, *MSDM Edisi Revisi...*, hal. 128

C. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.²⁵ Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.²⁶

Beberapa hal yang perlu menjadi bahan pemikiran bagi para manajer dalam upaya meningkatkan prestasi kerja adalah apakah para manajer telah melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Menetapkan sasaran prestasi kerja yang realistik dan spesifik.
- b. Mempekerjakan sumber daya manusia yang tepoat untuk suatu jabatan atau pekerjaan.

²⁵Malayu S.P Hasibuan, *MSDM Edisi Revisi...*, hal. 94

²⁶*Ibid.*, hal. 112

- c. Mengkomunikasikan dengan jelas sasaran-sasaran dan parameter kerja kepada para pekerja.
- d. Melatih sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik.
- e. Memberikan sumber-sumber yang benar (waktu, materi, tenaga kerja, dan uang) untuk melakukan pekerjaan.
- f. Memberikan umpan balik yang tepat untuk memperbaiki prestasi kerja.
- g. Memberikan insentif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Prestasi kerja adalah hasil kerja SDM dalam suatu organisasi. Prestasi kerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun struktural., tetapi juga kepada keseluruhan jajaran SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan.²⁷

2. Tujuan Prestasi Kerja

Tujuan prestasi kerja secara umum dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Administratif, yaitu memberikan arah untuk penempatan tentang transfer, dan kenaikan gaji.
- b. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen

²⁷Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 209-210

tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.

- c. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.²⁸

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

- a. Faktor *finansial*, adalah semua hal yang menyangkut aspek jasmani dan kesejahteraan karyawan seperti upah atau gaji, macam - macam tunjangan, bonus dan jaminan sosial.
- b. Faktor fisik, adalah semua hal yang menyangkut aspek jasmani dan kondisi fisik, lingkungan kerja, faktor umur, kesehatan, jenis pekerjaan, waktu kerja, dan sistem pemberian istirahat.
- c. Faktor sosial, adalah segala hal yang menyangkut hubungan antara sesama karyawan, antara karyawan dengan pimpinan dan hubungan antara serikat pekerja dan organisasi.
- d. Faktor psikologis, adalah segala hal yang menyangkut kehidupan karyawan dan mentalitas karyawan antara lain cita-cita, pandangan hidup, minat, sikap, bakat, kemampuan, keamanan dan sebagainya.

Adapun menurut Malayu S.P. Hasibuan faktor- faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja adalah:

²⁸Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 215

- a. Produktivitas, adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Dalam hal ini produktivitas kerja dapat disamakan dengan prestasi kerja.
- b. Kedisiplinan, adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
- c. Loyalitas, adalah merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Dimana kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- d. Partisipasi, adalah merupakan salah satu cara untuk memotivasi yang mempunyai ciri khas yang lain dari pada yang lain. Dengan kata lain partisipasi yaitu keikutsertaan seseorang dalam suatu kegiatan atau pengambilan keputusan.
- e. Motivasi, adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan kerja seseorang.²⁹

²⁹Rina Milyati Yuniastuti, "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada CV. Organik Agro System di Bandar Lampung" *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol. 1 No. 2, April 2011

D. Kompensasi Gaji

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.³⁰

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi. Keseimbangan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi, keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan para pekerja tetap termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji menekankan pada balas jasa yang bersifat *financial*, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa *financial*

³⁰Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 541

maupun balas jasa *non financial*. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung berupa penghargaan (*non financial*).

Dessler dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, menyatakan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya karyawan itu. Kompensasi mempunyai dua aspek. *Pertama*, pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, intensif, komisi dan bonus. Dan *kedua*, pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan.

Sehingga secara umum kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, dimana penghargaan tersebut dapat berupa *financial* yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat langsung.

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian

kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.³¹

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepausan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Kompensasi bukan hanya penting untuk karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri. Karena program-program kompensasi adalah merupakan pencerminan supaya organisasi itu untuk mempertahankan sumber daya manusia. Bila organisasi tidak mempertahankan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi

³¹Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 235-237

untuk mencari tenaga baru, dan atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.³²

2. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi di dalam suatu organisasi dapat berfungsi sebagai berikut :

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
- b. Pengumuman sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Pemberian kompensasi di dalam suatu perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya untuk dapat memenuhi hidupnya sehari-hari.

³²Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia...*, hal. 153-154

- b. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
- c. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.³³

3. Komponen Kompensasi Gaji

Salah satu komponen kompensasi yakni gaji, gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.³⁴

4. Pengertian Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan

³³Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 241-242

³⁴Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 544

perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan.³⁵

Gaji (*sallary*) merupakan suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang karyawan atas balas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering juga disebut sebagai upah, dimana keduanya merupakan suatu bentuk kompensasi, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang pegawai. Seseorang menerima gaji apabila ikatan kerjanya kuat. Dilihat dari jangka waktu penerimaannya, gaji pada umumnya diberikan pada setiap akhir bulan. Dalam hal ini, pengertian gaji biasanya disebut sebagai gaji pokok, besarnya gaji pokok yang diberikan kepada seorang karyawan, biasanya sangat tergantung dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, kemampuan maupun pengalaman kerjanya.

Gaji adalah salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena dengan gaji yang diperoleh seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi perusahaan jasa, gaji merupakan komponen biaya yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Perusahaan yang tergolong modern, saat ini banyak mengaitkan antara gaji dengan kinerja, gaji yang diberikan

³⁵Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 556

kepada karyawan tergantung seberapa besar kinerja yang diberikan kepada perusahaan, itu sebabnya gaji antara karyawan yang satu dengan yang lainnya berbeda-beda.³⁶

- a. Soemarso (2009) menyatakan bahwa gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan.
- b. Mulyadi (2004) menyatakan bahwa gaji merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh pegawai yang mempunyai jabatan manajer.
- c. Mardi (2011) menyatakan bahwa gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai.

Dengan demikian, gaji merupakan suatu kompensasi yang dibayarkan oleh organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kinerja yang telah diberikan terhadap organisasi. Kompensasi tersebut biasanya diberikan bulanan kepada pegawai.³⁷ Tingkat gaji adalah penting karena mempengaruhi kemampuan organisasi memikat dan mempertahankan karyawan-karyawan yang kompeten dan posisi kompetitifnya di pasar produk. Kebijakan tingkat gaji yang sehat diharapkan mencapai 3 tujuan yaitu :

³⁶Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi Cet. 1*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), hal. 252-253

³⁷Kadarisman, *Manajemen Kompensasi...*, hal. 237

- a. Memikat suplai tenaga kerja yang memadai
- b. Mempertahankan karyawan saat ini tetap puas dengan tingkat kompensasi mereka
- c. Menghindari terjadinya tingkat perputaran karyawan yang mahal.³⁸

Berdasarkan uraian tersebut diatas terdapat hal yang dapat dielaborasi bahwa gaji yang diterima kepada karyawan filosofinya adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang. Jadi gaji disini terkait langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan serta kepuasan kerja karyawan. Pembayaran gaji dapat dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, supervisor, sekretaris atau pegawai biasa yang dibayarkan berdasarkan bulanan dalam jumlah yang tetap.³⁹

5. Tujuan Pemberian Gaji

- a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerjasama formal antara pemilik atau pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pemilik atau pengusaha wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

³⁸Kadarisman, *Manajemen Kompensasi...*, hal. 318

³⁹*Ibid.*, hal. 322

b. Kepuasan kerja

Dengan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Motivasi

Jika gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

d. Stabilitas karyawan

Dengan program gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka Stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.⁴⁰

E. Kompetensi

1. Definisi Kompetensi

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, dan kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten, tentu saja berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks manajemen SDM, istilah kompetensi mengacu kepada atribut atau karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang

⁴⁰Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 557

berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan unjuk kerja (kinerja) yang efektif atau kompetensi terbaik (superior) yang beragam dan berbeda dengan pengunjuk kerja lain yang tingkat kompetensinya rata-rata. Selain itu, terdapat berbagai macam definisi kompetensi. Tetapi definisi yang sering dipakai adalah sejumlah karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan non rutin.⁴¹

Kompetensi juga dapat berupa motif, sifat, konsep diri, sikap atau nilai atau keterampilan kognitif atau perilaku karakteristik individual apa saja yang dapat diukur atau dihitung dan yang dapat diperlihatkan untuk membedakan secara signifikan antara para pengunjuk kerja terbaik dan yang rata-rata.

⁴¹Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 229-231

Berikut ini definisi karakteristik diatas :

- a. Motif : kebutuhan dasar atau pola pikir yang menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku individual, misalnya kebutuhan untuk berprestasi.
- b. Sifat : bawaan umum untuk berperilaku atau merespon untuk cara tertentu, misalnya dengan kepercayaan diri, kontrol diri, *resistensi* stres atau “kekerasan”.
- c. Konsep diri : sikap atau nilai yang diukur oleh responden yang menanyakan kepada orang apa yang mereka nilai, apa yang harus mereka lakukan, atau mengapa mereka tertarik dalam melakukan pekerjaan mereka.
- d. *Content knowledge* : ini berhubungan dengan fakta atau prosedur baik teknis (misalnya bagaimana mengatasi komputer yang rusak) atau interpersonal (misalnya teknik untuk umpan balik yang efektif).
- e. Keterampilan kognitif dan *behavioral* (perilaku) : apakah terselubung, (misalnya berpikir deduktif atau induktif atau dapat diamati (misalnya keterampilan mendengarkan secara aktif).⁴²

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas

⁴²Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 234

keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang menuntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja,

keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh :

- a. Pengetahuan, kemampuan dan sikap
- b. Gaya kerja, kepribadian, kepentingan atau minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan.

Dengan demikian seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Spencer menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.⁴³ Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh

⁴³Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 271-272

pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.⁴⁴

2. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Zweel mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang antara lain :

- a. Keyakinan dan nilai-nilai : keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
- b. Keterampilan : keterampilan memainkan peran kebanyakan di kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- c. Pengalaman : keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
- d. Karakteristik kepribadian : kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

⁴⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 273

- e. Motivasi : motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.
- f. Isu emosional : hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
- g. Kemampuan intelektual : kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
- h. Budaya organisasi : budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.⁴⁵

3. Peran Kompetensi Jabatan

Kompetensi jabatan (*job competency*) mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon karyawan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Agar mendapatkan kinerja tinggi secara maksimal seharusnya antara kompetensi individu yang dimiliki, harus sesuai atau cocok dengan kompetensi jabatan yang diembannya, hal ini akan mengakibatkan atau terjadi kecocokan dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya. Berdasarkan standar kompetensi

⁴⁵Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 283-286

pada kompetensi jabatan, tercakup 2 komponen yang mendasar yaitu :

a. Kompetensi utama : kompetensi yang harus dimiliki seseorang berkaitan dengan suatu jabatan atau tugas pekerjaan pada lingkup tertentu, agar pelaksanaan jabatan tersebut berhasil dengan baik, maka mesti meliputi :

- 1) *Akuntabilitas*
- 2) Organisasi pembelajar
- 3) Menentukan masalah dan memecahkannya
- 4) Manajemen perubahan
- 5) Perencanaan strategik
- 6) Manajemen kebijakan
- 7) Manajemen kinerja
- 8) Manajemen kualitas pelayanan
- 9) Manajemen kerjasama

b. Kompetensi pendukung : kompetensi yang diperlukan untuk membantu atau mendukung terwujudnya pelaksanaan jabatan tertentu yang terdiri atas :

- 1) Komunikasi
- 2) Teknologi informasi⁴⁶

⁴⁶Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi...*, hal. 42-45

4. Pengukuran Kompetensi Jabatan

Pengukuran kompetensi jabatan merupakan proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki seseorang karyawan, apakah sesuai, lebih besar atau lebih kecil. Tetapi, biasanya jarang atau agak sulit menempatkan seseorang itu cocok atau sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Pengertian diatas menunjukkan bahwa pengukuran kompetensi jabatan harus dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan, sehingga pada akhirnya terdapat keputusan apakah pegawai yang bersangkutan berkompoten atau tidak berkompoten dalam jabatan atau pekerjaan tersebut.⁴⁷

F. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

⁴⁷Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi...*, hal. 53

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁸

Menurut Payaman Simanjuntak, kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dengan demikian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.⁴⁹

⁴⁸Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 67

⁴⁹Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 406

2. Definisi Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakam dan bagaimana cara mengerjakannya.⁵⁰

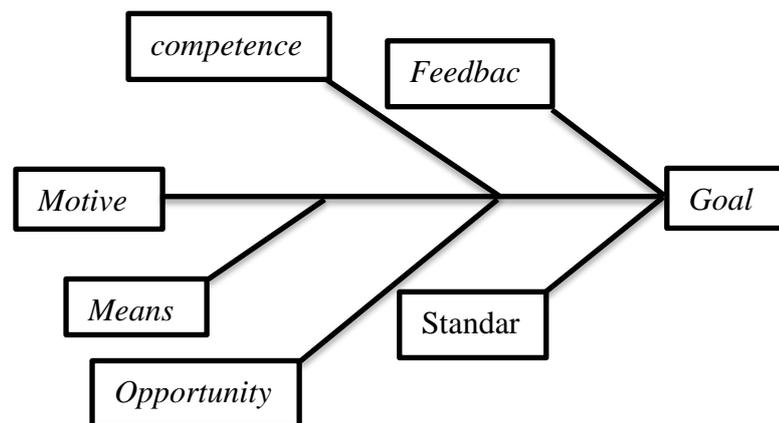
3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjala.

⁵⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 7

Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Gambar 2.1
Indikator Kinerja



Indikator Kinerja

Sumber : Paul Harsey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson, *Managemen Of Organizational Behavior*, 1996: 386.

- a. Tujuan : keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- b. Standar : standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
- c. Umpan balik : antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.
- d. Alat atau sarana : sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

- e. Kompetensi : persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motiv : alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
- g. Peluang : pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.⁵¹

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen SDM, dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan *akuntabilitas*. Dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi. Pada waktu yang sama, para karyawan membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan.

⁵¹Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 86-88

5. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

a. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

c. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

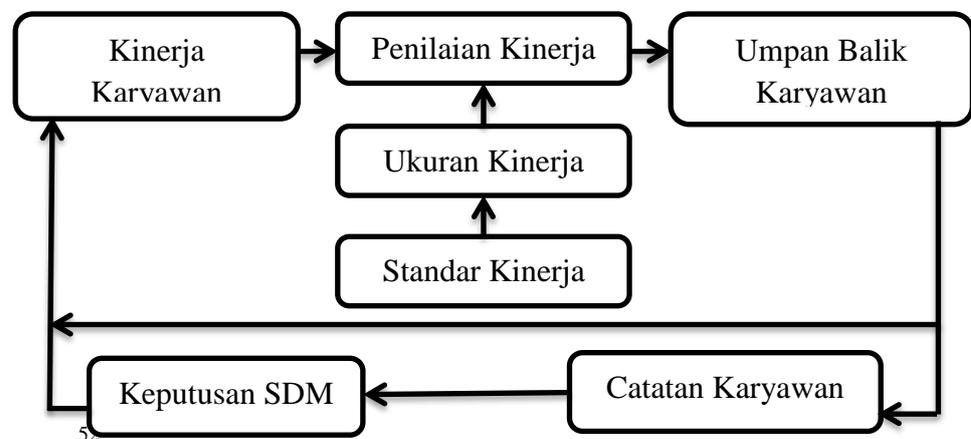
d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

6. Elemen-Elemen Sistem Penilaian Kinerja

Pendekatan penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM. Tanpa umpan balik perbaikan dalam perilaku SDM tidaklah mungkin terjadi dan departemen tidak akan memiliki catatan akurat dalam sistem informasi SDM-nya. Dengan demikian keputusan-keputusan dasar dalam membuat rancangan pekerjaan sampai kompensasi akan terganggu.

Gambar 2.2
Elemen-Elemen Sistem Penilaian Kinerja



Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

⁵²Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik...*, hal. 223-225

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.⁵³

Untuk itu dalam penilaian kinerja perlu memiliki :

- a. Standar Kinerja

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan yang telah dicapai. Agar efektif, standar hendaknya terkait dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerjaan. Hal itu dapat diturunkan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang. Untuk menjaga *akuntabilitas* karyawan, catatan standar tertulis harus ada dan para karyawan hendaknya diberi penjelasan tentang standar ini sebelum evaluasi dilakukan. Idealnya, penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja aktual dari elemen-elemen pokok yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

⁵³Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 212-213

b. Kinerja Terukur

Evaluasi kinerja juga membutuhkan ukuran kinerja yang dapat diandalkan, seperti pengukuran rating tiap karyawan berdasarkan jenis pekerjaannya. Agar terjadi perilaku kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah derajat kepercayaan dari sistem penilaian.⁵⁴

G. Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang relevan, yang dijadikan sebagai landasan bagi peneliti dalam mengkaji serta melakukan penelitian selanjutnya, yakni sebagai berikut :

1. Shinta Tanumihardjo, dkk yang judul penelitiannya adalah Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). Dalam penelitian Shinta Tanumihardjo menggunakan *explanatory research* penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian Shinta Tanumiharjo, dkk bahwa variabel uraian jabatan dan variabel spesifikasi jabatan secara

⁵⁴Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik...*, hal. 226

bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Perbedaan dalam penelitian Shinta Tanumiharjo, dkk dengan penelitian ini pada variabel X berupa (uraian jabatan dan spesifikasi jabatan), sedangkan dalam penelitian ini variabel X menggunakan (tingkat jabatan), selain itu terletak pada wilayahnya penelitian ini berada di Kabupaten Tulungagung dan penelitian dahulu di Kabupaten Malang. Selain itu objek penelitiannya dalam penelitian ini berupa kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri sedangkan penelitian dahulu berupa kinerja pegawai Sekretariat Daerah. Adapun untuk persamaannya bahwa variabel terikatnya atau variabel sama-sama Y membahas mengenai (Kinerja).⁵⁵

2. Herman Efrizal, Suharti yang judul penelitiannya adalah Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dilia Utama Palembang. Dalam penelitian Herman menggunakan metode deskriptif kuantitatif yang mana penelitian di lakukan untuk mengetahui nilai variabel, baik satu variabel maupun lebih tanpa membuat perbandingan tanpa atau menghubungkan dengan variabel yang lain yang nantinya data tersebut diubah menjadi angka dan dihitung dengan rumus stastitik. Hasil dari penelitian Herman bahwa variabel prestasi kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan, hal ini berarti apabila penilaian prestasi kerja ditingkatkan, maka kinerja

⁵⁵Shinta Tanumihardjo, dkk, "Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang", *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.1, No.6

karyawan juga meningkat. Sehingga dalam penelitian Herman dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun perbedaan penelitian Herman dengan penelitian ini bahwa dalam penelitian Herman selain menggunakan variabel X (prestasi kerja) juga menggunakan variabel X lain yakni (lingkungan kerja) yang mana variabel keduanya bisa mempengaruhi variabel Y (kinerja karyawan). Dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2017 yang bertempat di PT. Dilia Utama Palembang. Sedangkan dalam penelitian ini bahwa selain variabel X (prestasi kerja) bahwa ada 3 variabel lain (tingkat jabatan, kompensasi gaji, dan kompetensi) sehingga yang membedakan kedua penelitian ini yakni tidak hanya variabel lingkungan kerja saja yang bisa mempengaruhi variabel kinerja karyawan, bahwa ada variabel lain yang mempengaruhinya sehingga akan dilakukan penelitian lebih lanjut dalam penelitian ini. Dan penelitian ini akan dilakukan pada tahun 2019 yang bertempat di Bank Syariah Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Adapun persamaanya dalam kedua penelitian ini yakni terletak pada variabel salah satu variabel X (prestasi kerja) dan variabel Y dengan sasaran (kinerja karyawan).⁵⁶

3. Teguh Retnoningsih, dkk yang judul penelitiannya adalah Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

⁵⁶Herman Efrizal Suharti, "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dilia Utama Palembang" *Jurnal Kompetitif* universitas Tridanti Palembang : Vol.6 No. 1, 2017

(Studi pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Hasil dari penelitian terdahulu meliputi bahwa : kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kompensasi *finansial* maupun kompensasi *non finansial* juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Teguh Retnoningsih dimana didalam penelitian ini menggunakan 5 variabel, yaitu 4 variabel X (Tingkat Jabatan, Prestasi Kerja, Kompensasi Gaji, dan Kompetensi) dan 1 variabel Y (Kinerja Karyawan). Sedangkan di dalam penelitian Teguh Retnoningsih hanya terdapat 4 variabel, yaitu 2 variabel X (Kompensasi *Finansial* dan Kompensasi *Non Finansial*), dan 2 variabel Y (Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan). Sedangkan persamaanya terdapat pada variabel X berupa Kompensasi *Finansial* berpengaruh signifikan terhadap variabel Y pada bagian Kinerja Karyawan.⁵⁷

⁵⁷Teguh Retnoningsih dkk, "Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang", *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 35 No.2 Juni, 2016

4. Dina Rande, yang judul penelitiannya adalah Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara. Penelitian ini menggunakan 2 analisis yakni metode penelitian analisis statistik deskriptif dan analisis kuantitatif. Tujuan penelitian ini yakni menjelaskan pengaruh hubungan diantara variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Pada analisis kuantitatif yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang diperoleh bahwa variabel kompetensi yang terdapat 5 tipe karakteristik (*motive*, sifat, konsep diri, *knowledge* dan *skill*) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara. Yang mana pada hasil statistik deskriptif dari kelima 5 tipe tersebut dibagi menjadi 2 dimensi dengan statistik deskriptif tertinggi (sifat = 83,33%) sedangkan dimensi rendah (*knowledge* dan *skill* masing-masing memperoleh nilai = 74,56%). Perbedaan dalam penelitian Dina Rande dengan penelitian ini adalah terletak pada objek penelitian, penelitian Dina Rande mengacu pada pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika sedangkan dalam penelitian ini mengacu pada karyawan Bank Syariah Mandiri. Sedangkan persamaanya terletak pada penggunaan metode regresi

linier berganda dengan variabel X (Kompetensi) dan variabel terikatnya atau Y membahas mengenai (Kinerja).⁵⁸

5. Yurniati, yang judul penelitiannya adalah Pengaruh Analisis jabatan, Struktur Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian Dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali. Tujuan penelitian ini yakni menjelaskan pengaruh hubungan diantara variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian Yurniati menggunakan pendekatan survey yang berbentuk eksplanasi artinya bertolak dari variabel yang ada dalam penelitian, tujuannya pengujian hubungan antar variabel. Berdasarkan hasil analisis regresi bahwa dalam penelitian terdahulu diperoleh bahwa pada variabel analisis jabatan dan variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali, namun pada variabel struktur organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang mana hasil ini memberikan makna bahwa struktur organisasi pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali tidak menyebabkan peningkatan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali. Adapun

⁵⁸Dina Rande, "Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara", *E Jurnal Katalogis*, Vol.4 No.2, Februari 2016

perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni terdapat 4 variabel dengan pembagian variabel X (Analisis Jabatan, Struktur Organisasi, dan Kompetensi) dan variabel Y (Kinerja Pegawai) serta objek kajiannya mengacu pada pegawai di Bappeda Kabupaten Morowali sedangkan dalam penelitian ini ada 5 variabel, yaitu 4 variabel X (Tingkat Jabatan, Prestasi Kerja, Kompensasi Gaji, dan Kompetensi) dan 1 variabel Y (Kinerja Karyawan) objek kajiannya pada karyawan Bank Syariah Mandiri Kabupaten Tulungagung. Adapun persamaanya antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni dalam kedua penelitian juga terdapat 2 variabel X yang sama yakni (Jabatan dan Kompetensi) yang variabel terikatnya atau Y juga mengarah pada pembahasan (Kinerja).⁵⁹

6. Nita Indrawati, yang judul penelitiannya adalah Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Kendari. Adapun tujuan penelitian yang dilakukan oleh Nita Indrawati yaitu, untuk mengetahui pengaruh kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Kendari. cara angket, interview dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian Nita Indrawati menggunakan analisis regresi linear sederhana. Yang mana hasil dari penelitian Nita Indrawati menunjukkan bahwa

⁵⁹Yurniati, "Pengaruh Analisis jabatan, Struktur Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah Kabupaten Morowali", *E Jurnal Katalogis*, Vol.4 No.8, Agustus 2016

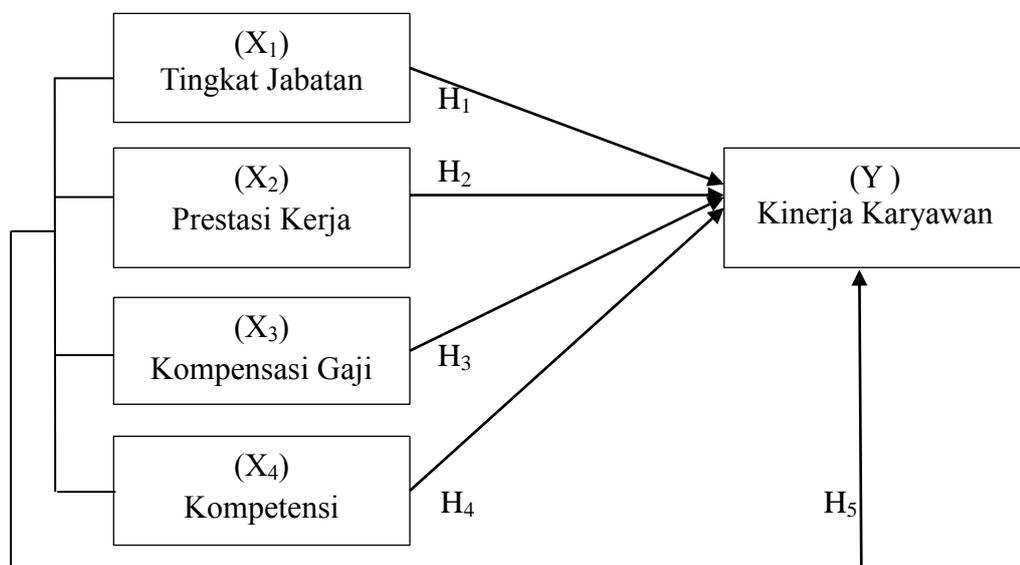
variabel kompetensi yang meliputi : pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Kendari. Adapun perbedaan dari penelitian penelitian tersebut dengan penelitian ini, terletak pada objek penelitiannya. Dalam penelitian ini membahas mengenai kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Sedangkan dalam penelitian Nita Indrawati membahas kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Kendari, selain itu karakteristik dari variabel X pada penelitian Nita Indrawati cukup dijabarkan yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai. Sedangkan dalam penelitian ini tidak dijabarkan hanya saja fokus pada kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, bahwa keduanya membahas variabel X (kompetensi) dan variabel Y (kinerja).⁶⁰

⁶⁰Nita Indrawati, “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Kendari”, Universitas Halu Oleo Kendari : 2017 (Skripsi)

H. Kerangka Konseptual

Agar penelitian lebih jelas, maka diperlukan suatu kerangka konseptual berikut ini:

Gambar 2.3
Kerangka Konseptual



Keterangan :

1. Variabel bebas (*independent*) : (X₁) Tingkat Jabatan (X₂) Prestasi Kerja (X₃) Kompensasi Gaji (X₄) Kompetensi.
2. Variabel terikat (*dependent*) : (Y) Kinerja Karyawan

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan kesimpulan teoritis atau sementara dalam penelitian. Hipotesis merupakan hasil akhir dari proses befikir deduktif

(logika deduktif).⁶¹

H1: Tingkat Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung.

H2: Prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung.

H3: Kompensasi Gaji berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung.

H4: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung.

H5: Tingkat Jabatan, Prestasi Kerja, Kompensasi Gaji, dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Tulungagung.

⁶¹Muhamad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, (Depok : Rajawali Pers, 2017), hal. 76