

**PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
HONORER RSUD CILEUNGI**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan  
Program Studi Manajemen S1



**Oleh:**

**HIDAYAT**  
**NIM: 2015521347**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJAKARTA  
JAKARTA  
2020**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segala puji dan puji syukur Kepada ALLAH SWT dan atas dukungan serta do'a dari orang-orang tercinta ,dengan rasa bangga dan bahagia akhirnya skripsi ini dapat dirampungkan dengan baik dan tepat pada waktunya

Skripsi ini dipersembahkan kepada:

1. Orang tua saya, Alm. H. Nur Soleh dan HJ. Jenab yang selalu membimbing dan memberikan do'a serta semangat buat saya dengan tak pernah lelah mendidik saya untuk selalu mencari ilmu, belajar, ibadah, dan berdo'a.
2. Bapak dan ibu Dosen Pembimbing, penguji dan pengajar, yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan penulis memberikan bimbingan dan pelajaran yang tiada ternilai harganya.
3. Teman-teman memberikan dukungan dan dorongan semangat dalam berjuang meraih pendidikan.

Semoga ALLAH SWT membalas jasa budi kalian dikemudian hari dan memberikan kemudahan dalam segala hal, amin.

## **SURAT PERNYATAAN**

Bersama ini,

Nama : Hidayat

NIM : 2015521347

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya berada pada pundak saya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 27 Febuari 2020

HIDAYAT

NIM:2015521347

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : Hidayat  
NIM : 2015521347  
Program : Sarjana Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja  
Pegawai honorer pada RSUD Cileungsi

Jakarta, 27 Febuari 2020

Dosen Pembimbing

**Dra. Yuli Triastuti, MM.**

# **PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI HONORER RSUD CILEUNGI**



**HIDAYAT**

**NIM: 2015521347**

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji  
pada hari kamis tanggal 05 bulan Maret tahun 2020  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai  
Skripsi Program Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen

1. Ergo Nurpatricia Kurniawan, SH, MM .....  
Ketua Tanggal: 05 Maret 2020
  
2. R.Fadjar Darmanto, SE, MM .....  
Anggota Tanggal: 05 Maret 2020
  
3. Dra.Yuli Triastuti, MM .....  
Anggota Tanggal: 05 Maret 2020

**Menyetujui,**

Sekolah Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Program Studi Manajemen  
Ketua Program,

**Dr. Susanti Widhiastuti, SE., MM**

**Tanggal:**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dimensi dalam Kompensasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi dan menganalisis faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RSUD Cileungsi. Sampel yang diambil sebanyak 80 responden yang dihitung menggunakan sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda, Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Asumsi Autokorelasi, Uji Asumsi Heteroskedastisitas, Uji Determinasi ( $R^2$ ), Uji Parsial (Uji t) yang berbentuk survey dengan menyebarkan kuesioner.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan tentang pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Analisis persamaan Regresi Ganda yang dihasilkan adalah  $\hat{Y} = 18,672 + 0,260 X_1 + 0,226 X_2$  Yang layak untuk menjelaskan pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai ( $R$  Square = 0,409) dimana Kompensasi dan Kompetensi dalam model tersebut mampu menjelaskan 40,9% variasi kinerja pegawai.

Penelitian ini menghasilkan 2 temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: 1) Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi dengan arah positif; 2) Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor RSUD Cileungsi dengan arah positif.

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka penulis menentukan cara untuk meningkatkan perbaikan kinerja dan Kompetensi kepada pada karyawan.

Kata Kunci : Kompensasi, Kompetensi dan Kinerja pegawai

## ABSTRACT

This study aims to determine whether the dimensions of Compensation and Competence affect the performance of employees at the RSUD Cileungsi and analyze the most dominant factor in influencing employee performance at the RSUD Cileungsi.

The population in this study were all employees of the Cileungsi Regional Hospital. Samples taken as many as 80 respondents were calculated using saturated samples. The analytical method used is descriptive analysis and multiple linear regression, Normality Test, Multicollinearity Test, Autocorrelation Assumption Test, Heteroscedasticity Assumption Test, Determination Test (R<sup>2</sup>), Partial Test (Test t) in the form of a survey by distributing questionnaires.

Based on the results of the analysis that has been done about the effect of Compensation and Competence on the performance of the employees of Cileungsi Hospital, it can be concluded that based on the analysis of the resulting Double Regression equation is  $\hat{Y} = 18,672 + 0.260 X_1 + 0,226 X_2$  It is appropriate to explain the effect of Compensation and Competence on employee performance Square = 0.409) where Compensation and Competence in the model is able to explain 40.9% variation in employee performance.

his study resulted in 2 main findings in accordance with the proposed hypothesis, namely: 1) Compensation has an influence on employee performance in the RSUD Cileungsi with a positive direction; 2) Competence has an influence on employee performance in the Cilungsi Hospital Office in a positive direction.

Based on these findings, the authors determine how to improve performance and competency improvement to employees.

Keywords: Compensation, Employee Competency and Performance

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan seru sekalian alam yang setia membimbing hamba-hamba-Nya. Atas bantuan dan tuntunan-Nya penyusunan Skripsi dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi”, dapat diselesaikan. Penyusun telah berusaha menampilkan Skripsi ini dalam kondisi yang terbaik dan setepat mungkin.

Skripsi ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Program Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) IPWIJA. Penulis menyadari akan kekurangan atau kelemahan dalam penulisan Skripsi ini, oleh karena itu saran dan kritik untuk perbaikan sangat kami diharapkan.

Dalam proses penulisan Skripsi hingga terselesaikannya Skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan semua pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dra.Yuli Triastuti, MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, membimbing dan mengawasi dalam proses penyusunan Skripsi.
2. Ibu Dr. Susanti Widyastuti, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
3. Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.

4. Kedua Alm Orang Tua, Kakak-kakak dan keluarga tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, bantuan, dukungan dan dorongan semangat untuk menyelesaikan skripsi.
5. Seluruh dosen dan staf pengajar STIE – IPWI Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Semua pihak yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung.

Semoga Skripsi ini dapat memberi manfaat bagi penulis dan sebagai bahan referensi di bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya dan ilmu pengetahuan pada umumnya.

Bogor,

2020

Hidayat

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ii
HALAMAN ORSINILITAS .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian .....	9
1.5 Sistematika Penulisan .....	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....	11
2.1 Landasan Teoritis .....	11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.2 Kinerja Pegawai .....	17
2.1.3 Kompensasi.....	27

2.1.4 Kompetensi .....	42
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....	50
2.3 Kerangka Pemikiran .....	53
2.4 Hipotesis.....	54
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	56
3.2 Desain Penelitian .....	56
3.3 Operasional Variabel .....	58
3.3.1 Definisi Konseptual Variabel dan Indikator Penelitian.....	58
3.3.2 Variabel Terikat .....	59
3.3.3 Variabel Bebas .....	59
3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling .....	60
3.4.1 Teknik Pengambilan Sampel .....	61
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	61
3.6 Instrumentasi Variabel Penelitian .....	62
3.6.1 Statistik Deskriptif .....	62
3.6.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	62
3.7 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis .....	63
3.7.1 Metode Analisis .....	63
3.7.2 Pengujian Hipotesis.....	66
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>

4.1 Hasil Penelitian.....	69
4.1.1 Gambaran Umum Rsud Cileungsi .....	69
4.1.2 Visi dan Misi Rsud Cileungsi .....	70
4.1.3 Struktur Organisasi.....	72
4.1.4 Analisis Deskriptif.....	73
4.1.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	76
4.1.6 Analisis Deskripsi .....	80
4.1.7 Analisis Data.....	83
4.1.8 Pengujian Hipotesis .....	88
4.2 Pembahasan .....	91
4.2.1 Pengaruh AKompensasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	92
4.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	93
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	94
5.1 Kesimpulan.....	94
5.2 Saran .....	94
DAFTAR PUSTAKA .....	
LAMPIRAN .....	
KARTU BIMBINGAN SKRIPSI.....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	48
Tabel 3.1 Agenda Penelitian .....	56
Tabel 3.2 Indikator Variabel .....	58
Tabel 3.3 Jumlah Populasi dan Sampel .....	61
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	74
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	75
Tabel 4.4 Uji Validitas Kompensasi .....	77
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi .....	77
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Kompetensi .....	78
Tabel 4.7 Uji Realiabilitas Variabel Kompetensi .....	78
Tabel 4.8 Uji Validitas Kinerja Pegawai.....	79
Tabel 4.9 Uji Variabel Kinerja Pegawai .....	80
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kompensasi .....	81
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Kompetensi .....	82
Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai .....	83
Tabel 4.13 Coeficient Uji Asumsi Multikolinieritas .....	85
Tabel 4.14 Model Summary Uji Asumsi Aoutokorelasi.....	86
Tabel 4.15 Pengaruh kompensasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	87
Tabel 4.16 Anova Pengaruh Kompensasi dan kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai .....	87
Tabel 4.17 Koefisein Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap kinerja Pegawai .....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Central and Surface Competencies .....	41
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran .....	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	72
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Gambar 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	74
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan pendidikan Terakhir .....	75
Gambar 4.5 Normal P-P Plot Asumsi Normalitas .....	84
Gambar 4.6 Uji Asumsi Heteroskedastisitas .....	86
Gambar 4.7 Rakuman Hasil Analisis .....	92

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Distribusi Jawaban Responden dan Rata-Rata Variabel
Lampiran 3	Output SPSS
Lampiran 4	Daftar Riwayat Hidup
Lampiran 4	Kartu Bimbingan Skripsi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Rumah Sakit dibentuk untuk melayani konsumen dibidang kesehatan. Untuk mencapai sebuah keberhasilan itu memerlukan landasan yang kuat yaitu organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kinerja karyawannya. Sejalan dengan uraian tersebut, salah satu elemen penting di dalam sebuah perusahaan adalah aspek sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena manusia adalah faktor yang paling penting berperan dalam sebuah organisasi/perusahaan. Faktor manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dengan elemen kunci sebuah organisasi/perusahaan.

Rumah Sakit Umum Daerah Cileungsi (selanjutnya disingkat “RSUD Cileungsi”) merupakan salah satu rumah sakit milik Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dan menjadi rumah sakit dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK – BLUD) secara Penuh. RSUD Cileungsi telah melaksanakan survey penilaian Akreditasi Rumah Sakit Versi 2012 oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) dan dinyatakan lulus tingkat Perdana. Untuk menggambarkan perkembangan pelayanan RSUD Cileungsi ini, dibuatlah laporan tahunan 2017 dalam bentuk Profil, yang berisi mengenai perkembangan pelayanan kesehatan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana dari tahun 2015 – 2017.

RSUD Cileungsi mulai dibangun secara bertahap dari tahun 2010 sampai 2012, melalui sumber dana bantuan keuangan Provinsi Jawa Barat. Memiliki luas lahan 38.970 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 12.257 m<sup>2</sup>, dibagi menjadi tiga gedung utama masing-masing dua lantai dan gedung – gedung penunjang. Gedung “A” berfungsi untuk Instalasi Rawat Jalan Spesialis, Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Farmasi dan perkantoran, gedung “B” berfungsi untuk pelayanan Instalasi Spesialis, Instalasi Laboratorium, Instalasi Radiologi, Instalasi Bedah Sentral, *Intensive Care Unit*, Instalasi Perinatologi, dan gedung “C” berfungsi khusus untuk rawat inap pasien penyakit dalam, bedah, kesehatan anak, kebidanan dan kandungan. Sebelum menjadi RSUD Cileungsi kelas C, masih berstatus UPT Puskesmas Cileungsi Dinas Kesehatan Kabuapten Bogor. Dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.03.05/I/627/12 tanggal 16 april 2012 RSUD Cileungsi Kabupaten Bogor di tetapkan sebagai Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C. Tanggal 24 Mei 2012 RSUD Cileungsi diresmikan oleh Gubernur Jawa Barat dan Bupati Bogor.

RSUD Cileungsi melayani penduduk di wilayah kabupaten Bogor bagian Timur yang meliputi delapan kecamatan dengan luas wilayah 84.472,61 HA (Gunung Putri, Citeureup, Cileungsi, Klapanunggal, Jonggol, Cariu, Tanjungsari, Sukamakmur, Bappedalitbang tahun 2015), 87 desa dan 2 kelurahan, jumlah penduduk 1.378.635 jiwa. Selain itu, di wilayah ini terdapat 20 Puskesmas dan 8 rumah sakit swasta. Wilayah Kabupaten Bogor bagian Timur ini berbatasan dengan Kota Depok, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Karawang dan Cianjur.

Seiring dengan tujuan pembangunan bidang kesehatan di Kabupaten Bogor, dalam menjalankan fungsi pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis, RSUD Cileungsi menetapkan Visi sebagai berikut:

***“TERWUJUDNYA PELAYANAN KESEHATAN RUJUKAN YANG  
BERMUTU DAN TERJANGKAU”***

Dalam mewujudkan Visi yang telah ditetapkan, RSUD Cileungsi menetapkan Misi sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan layanan kesehatan sesuai standar Rumah Sakit;
2. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM Rumah Sakit;
3. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung pelayanan Rumah Sakit; dan
4. Menerapkan management yang terpercaya dan dapat dipertanggung jawabkan.

Dalam pencapaian visi dan misi tersebut maka diharapkan kinerja karyawan di RSUD Cileungsi dapat terus meningkat. Akan tetapi pada kenyataannya kinerja karyawan pada RSUD Cileungsi mengalami pasang surut. Masalah penurunan kinerja karyawan terjadi di RSUD Cileungsi.

Rendahnya kinerja karyawan RSUD Cileungsi dapat disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya yaitu Kompensasi yang kurang memuaskan, Kompensasi yang diterima antar karyawan berbeda-beda tergantung pada jabatan dan lamanya bekerja. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan staf HRD RSUD Cileungsi gaji para karyawan sudah UMR yaitu sekitar Rp3.763.405,88 untuk yang paling rendah, namun bagi karyawan dengan jam serta beban kerja yang mereka terima itu tidak sepadan. karyawan merasa pekerjaannya tidak

dihargai oleh atasan. Kurangnya perhatian atas pemberian kompensasi oleh atasan juga membuat kinerja para menjadi menurun.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi, kinerja organisasi akan baik apabila kinerja individu atau karyawan baik juga. Suatu lembaga menginginkan pegawai untuk belajar sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang baik. tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh anggota organisasi atau badan usaha, maka keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih baik / berkualitas ketimbang pelaksanaan pekerjaan masa lalu, begitu juga hasil pekerjaan yang akan datang harus lebih baik baik dari pada saat ini.

Seorang pegawai atau karyawan akan merasa punya kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi yang dicapai. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam kehidupan kerjanya. Seorang karyawan akan memperoleh kinerja yang baik bila hasil kerjanya sesuai dengan standar baik kualitas maupun kuantitas. Jadi sumber daya manusia merupakan penggerak dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi perusahaan, oleh karena itu dalam pengelolaan ini diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja tinggi.

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan

baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi reward yang sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan.

Kriteria yang digunakan, seperti kesetiaan kepada UUD 1945 dan Pancasila, sama sekali tidak ada kaitannya dengan prestasi yang dicapai oleh pegawai yang dinilai. Selain itu, banyak pula pimpinan yang dengan sengaja memberi nilai tinggi kepada bawahannya dengan maksud untuk tidak menghambat kenaikan pangkat mereka. Akhirnya, kenaikan pangkat, yang diikuti kenaikan gaji, gagal berfungsi sebagai motivator untuk memacu prestasi.

Tujuan setiap organisasi adalah mencapai kinerja yang baik, sehingga dengan kinerja pegawai yang tinggi diharapkan organisasi akan mampu mencapai tujuan secara efektif. Kinerja yang tinggi akan cenderung lebih berusaha untuk meraih sukses dari orang yang mempunyai kinerja yang rendah.

Tingginya hasil kerja pegawai adalah prestasi yang dicapai oleh pegawai itu pada tingkat tertentu. Prestasi bukanlah sesuatu hal yang kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi karena kinerja akan dapat dicapai apabila rencana-rencana kerja yang saat dilakukan sesuai dengan tugas yang dibebankan pada setiap pegawai yang ada di organisasi itu. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya kompensasi, kompetensi dan lingkungan kerja.

Kompensasi merupakan salah satu alat bagi atasan agar bawahan mempunyai semangat untuk bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola kompensasi membantu para pimpinan memahami sikap kerja pegawai masing-masing. Pimpinan dapat mengkompensasi pegawainya dengan cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing.

Bawahan perlu diberikan kompensasi karena diantaranya ada bawahan yang baru mau bekerja setelah diberikan kompensasi oleh atasannya. Kompensasi yang timbul dari luar disebut kompensasi ekstrinsik (faktor lingkungan). Dipihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas kompensasi dari dirinya sendiri. Kompensasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut kompensasi intrinsik. Kompensasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan kompensasi ekstrinsik.

Seseorang dapat mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Pemberian kompensasi juga berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mampu mengembangkan kemampuan dan merupakan dorongan semaksimal mungkin pegawai untuk berproduksi. Pemberian kompensasi berupa jaminan keselamatan kerja dan kesejahteraan pegawai mampu mengembangkan kemampuan dan merupakan dorongan semaksimal mungkin pegawai untuk berprestasi.

Membahas kompensasi kerja maka tidak lepas dari kinerja pegawai karena kompensasi kerja merupakan bagian yang penting dari tingkah laku kerja yang menarik karena terbukti sangat besar manfaatnya. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kekuatan dan kemampuan yang dimilikinya. Pegawai yang berprestasi berarti pegawai dalam melaksanakan kerjanya dapat memberikan hasil yang baik, serta waktu yang ditentukan dan bermutu. Tingginya tingkat kinerja pegawai dipengaruhi oleh dorongan yang disebabkan karena kemampuan yang dimiliki seorang pegawai merupakan potensi yang membutuhkan daya dorong.

Kompetensi kerja merupakan suatu ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan dan keterampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya. Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan kecakapan atau keahlian.

Peran kompetensi sangat diperlukan dalam kinerja pegawai. Pegawai yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan. Mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya. Pengembangan kinerja merupakan upaya organisasi dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meniti kariernya kejenjang karier yang lebih tinggi dalam rangka mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Upaya meningkatkan prestasi pegawai dilakukan melalui peningkatan kompetensi pegawai dan kompensasi kerja sesuai area karir dan jalur melalui pendidikan dan pelatihan dan pemberian pengalaman kerja. Kedepan bahwa pegawai harus mempunyai kemampuan untuk merencanakan, menganalisa dan mengimplementasikan, sehingga dengan mempunyai kompetensi akan mendorong pegawai tersebut untuk meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai diantaranya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, disiplin kerja yang tinggi dan lain sebagainya. Lingkungan kerja yang kondusif meliputi terciptanya hubungan yang baik antara sesama pegawai, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, terdapatnya

lingkungan kerja fisik yang meliputi ukuran ruang kerja, penerangan, suhu udara, warna, pengendalian tingkat kebisingan, kebersihan tempat kerja, serta tersedianya peralatan kerja. Jika lingkungan kerja tidak kondusif akan mengakibatkan stres bagi pegawai yang pada akhirnya akan menimbulkan penurunan prestasi kerja pegawai.

Mengingat pentingnya pengaruh faktor kompensasi, kompetensi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan organisasi. Maka dalam penyusunan Skripsi ini penulis membuat penelitian mengenai: **“Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai honorer RSUD Cileungsi”**.

## **1.2.Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.

## **1.3.Tujuan Penelitian**

Tujuan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu penelitian sehingga dengan tujuan penelitian akan dapat bekerja secara terarah baik dalam mencari data dan pemecahan masalah, adapun tujuan dari penelitian tersebut adalah:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi ?

2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi ?

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. *Secara Praktis*

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam rangka membuat kebijakan dan pengambilan keputusan yang dapat mengoptimalkan kinerja pegawai di RSUD Cileungsi.

2. *Secara Akademis*

Secara akademis hasil penelitian ini dapat dijadikan dokumen bagi perguruan tinggi dan sebagai bahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

##### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan latar belakang perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB 2 LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisikan teori-teori tentang lingkungan kerja, Kompetensi, kinerja pegawai, hasil penelitian terdahulu dan hipotesis.

##### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini berisikan kerangka pemikiran metode pengumpulan data, metode analisis data.

#### BAB 4 PENELITIAN dan PEMBAHASAN

Merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya dijelaskan mengenai karakteristik responden, pengujian data, deskripsi variabel penelitian, analisis data penelitian, dan pembahasan.

#### BAB 5 KESIMPULAN dan SARAN

Merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teoritis**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Willy Susilo (2002:4), Manajemen adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan dan pengendalian / tindak lanjut. Konsep manajemen ini dikenal dengan istilah siklus PDCA, singkatan dari Plan – Do – Check – Act atau lebih dikenal dengan sebutan Deming Cycle. Karena diciptakan oleh seorang ahli manajemen Amerika bernama Deming. Secara singkat pengertian setiap siklus dapat dijelaskan sbb :

*Plan* (merencanakan) adalah proses menetapkan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya termasuk menetapkan siapa yang terlibat serta kapan dan dimana kegiatan akan dilaksanakan. *Do* (melaksanakan) adalah merealisasikan apa yang telah dipikirkan dan dituangkan dalam perencanaan. *Check* (memeriksa) adalah kegiatan memperoleh informasi mengenai efektivitas pencapaian hasil dengan cara mengevaluasi – mengukur atau membandingkan apa yang telah dicapai dan dilaksanakan dengan apa yang seharusnya dicapai dan dilaksanakan. *Act* (melakukan tindakan) adalah menindak – lanjuti informasi yang telah diperoleh dari hasil pemeriksaan.

Menurut Willy Susilo (2002:5), manajemen sumberdaya manusia adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan – tujuan pengelolaan sumberdaya manusia dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

R Wayne Mondy & Robert M Noe (2003:23) mendefinisikan manajemen SDM sebagai berikut:

*Human Resource Management is the utilization of the firm's human assets to achieve organizational objectives.* (Manajemen sumberdaya manusia adalah pengelolaan / pemanfaatan asset manusia untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi.

Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2006:65) merumuskan manajemen SDM sebagai berikut:

*HRM refers to the policies, practices and systems that influence employees' behavior, attitudes and performance.* (Manajemen sumberdaya manusia mengacu kebijakan, pelaksanaan dan system yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan).

Menurut Dalmar Fisher (2001:12), dampak manajemen sumberdaya manusia adalah akibat yang secara langsung atau tidak langsung ditimbulkan dari aktivitas manajemen sumberdaya manusia. Secara keseluruhan dampaknya bisa dijelaskan dalam empat dimensi yang dibedakan berdasarkan keluasan akibat yang ditimbulkan.

*Pertama* adalah dampak yang secara langsung tercermin pada perubahan perilaku individu yang bisa dilihat pada tiga aspek yaitu perubahan aspek *kognitif*, perubahan aspek *afektif* dan perubahan aspek *psikomotorik*. Dalam istilah awam dapat dijelaskan bahwa aspek kognitif adalah perubahan pada dimensi pengetahuan. Aspek afektif adalah perubahan pada dimensi sikap dan psikomotorik adalah perubahan pada dimensi keterampilan (*skill*).

*Kedua* adalah dampak yang terjadi pada perubahan perilaku kelompok yang tercermin dalam kemampuan kelompok melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan yang dihadapi oleh kelompok tersebut di masa depan.

*Ketiga* adalah dampak yang timbul dan dapat diukur pada skala organisasi misalnya diukur pada tingkat produktivitas, perbaikan efisiensi biaya, peningkatan volume penjualan, peningkatan laba usaha dll.

*Keempat* adalah dampak yang timbul pada masyarakat secara umum akibat pengaruh budaya organisasi yang dibawa oleh karyawan ke lingkungan tempat tinggalnya. Interaksi ini memberi pengaruh secara langsung atau tidak langsung baik besar ataupun kecil pada perilaku kehidupan sehari – hari anggota masyarakat tertentu.

Menurut Willy Susilo (2002:18), dijelaskan satu model sederhana manajemen sumberdaya manusia yang diberi nama 7P yaitu kependekan dari Perencanaan – Penerimaan – Pengembangan – Pembudayaan – Pendayagunaan – Pemeliharaan – Pensiun yang keseluruhannya menggambarkan siklus kegiatan

manajemen SDM mulai dari perencanaan, penerimaan sampai karyawan memasuki masa pensiun. Berikut adalah penjelasan mengenai masing – masing konsep dari manajemen SDM model 7P tersebut.

1. Perencanaan

Pada tahap ini, fungsi – fungsi organisasi baik di tingkat puncak (direksi) – tingkat menengah (manajer) maupun di tingkat supervisi (penyedia) – sesuai lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenangnya - terlibat dalam proses perencanaan yaitu menetapkan apa yang ingin dicapai dan pengorganisasian sumberdaya untuk mencapainya.

2. Penerimaan

Pada tahap ini, kegiatan manajemen SDM diawali dengan pertanyaan – pertanyaan mendasar seperti: Apa alasan penambahan tenaga? Berapa jumlah tenaga yang diperlukan? Apa saja kualifikasi tenaga yang dipersyaratkan? Kapan karyawan mulai bekerja? Bagaimana kebijakan perusahaan dalam penerimaan karyawan baru? Apakah terbuka peluang bagi pelamar dari dalam perusahaan?. Penerimaan karyawan merupakan tahap yang sangat kritis dalam manajemen SDM. Karena itu proses penerimaan karyawan harus dipikirkan secara cermat dan direncanakan dengan baik sebelum proses itu dijalankan. Hal – hal yang perlu dipahami antara lain adalah pengetahuan pihak – pihak yang terlibat dalam proses ini misalnya mengenai tujuan rekrutmen, rancangan pekerjaan, sifat pekerjaan, uraian tugas dan tanggung jawab, nama jabatan, persyaratan jabatan, tujuan umum

pekerjaan dll. Secara berurutan kegiatan rekrutmen dapat dibagi dalam 5 tahap : persiapan – penyaringan – wawancara – seleksi – penawaran .

### 3. Pengembangan

Sumber daya manusia pada suatu organisasi tidak secara otomatis menjadi kekuatan. Kompetensi juga tidak terbentuk dengan sendirinya. Kompetensi harus dikembangkan secara terencana sesuai dengan rancangan pekerjaan dan rencana pengembangan usaha agar bisa menjadi kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, baik saat ini maupun di masa mendatang. Secara sistematis proses pengembangan kompetensi diawali dengan pengidentifikasian kebutuhan kompetensi melalui analisa kebutuhan pelatihan atau penilaian kompetensi, berdasarkan disain pekerjaan yang dikaitkan dengan permasalahan saat ini maupun rencana ke depan. Idealnya pengembangan kompetensi personil dilakukan secara seimbang antara dimensi mental, social, spiritual dan dimensi fisik sehingga mampu menciptakan kekuatan sinergis. Kegiatan – kegiatan pengembangan dimensi mental antara lain: program pendidikan dan pelatihan, pendelegasian wewenang, rotasi pekerjaan, pemagangan, program pembinaan motivasi dan sikap kerja, pengembangan budaya organisasi dan berbagai pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan. Pengembangan kompetensi dimensi spiritual dapat berupa program pembinaan budaya kerja, pemahaman system nilai, kegiatan kerohanian dsb.

#### 4. Pembudayaan

Budaya perusahaan adalah pondasi bagi organisasi dan pijakan bagi para pelaku yang ada di dalamnya. Budaya organisasi adalah norma – norma dan nilai – nilai positif yang telah dipilih menjadi pedoman dan ukuran kepatutan perilaku para anggota organisasi. Jadi pembentukan budaya organisasi adalah proses transformasi dan internalisasi budaya individu yang heterogen menjadi budaya kolektif yang relatif lebih homogen.

#### 5. Pendayagunaan

*The right person in the right place* adalah suatu prinsip dalam pendayagunaan sumberdaya manusia yang perlu dipraktekkan secara konsisten. Termasuk dalam lingkup pendayagunaan adalah: penilaian karya, rotasi, mutasi, promosi, perluasan tugas dan tanggung jawab, pemberian target – target pekerjaan secara progresif, pembentukan kelompok – kelompok task force untuk menanggulangi masalah – masalah tertentu dsb.

#### 6. Pemeliharaan

Kepentingan organisasi bisa diamankan dengan berbagai cara diantaranya: membuat kontrak perjanjian, mengupayakan kepuasan kerja, membangun iklim kerja kondusif, kepastian masa depan, mengembangkan program kepemilikan, memberikan kompensasi progressif, perlakuan khusus dsb.

#### 7. Pensiun

Pada akhirnya setiap anggota organisasi suatu hari harus meninggalkan organisasinya karena proses alami misalnya usia dan mundurnya

kemampuan kerja maupun karena proses suksesi yang telah dirancang oleh perusahaan.

### **2.1.2 Kinerja Pegawai**

#### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2015): "Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performzance* atau *Actual Performance* (kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara aktualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Mangkunegara (2015) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja:

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
- c. Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

Sedang Suryadi Prawirosentono (2008) dalam bukunya mengemukakan arti kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut: "*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi,

dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Hasibuan (2003) menguraikan bahwa: "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu 1) kemampuan dan minat seseorang bekerja, 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan 3) peran serta tingkat lingkungan kerja seorang pekerja, semakin tinggi faktor tersebut, maka semakin besar kinerja pegawai yang bersangkutan”.

Adapun pengertian evaluasi seputar kinerja sebagai berikut:

- a. Evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah "suatu kegiatan organisasi dalam menilai kinerja pegawainya". Hal ini merupakan kegiatan kunci bagi pengembangan karir pegawai secara individual dan bagi kemajuan organisasi.
- b. Kinerja disini terkait dengan organisasi dan manusia. Dalam konteks ini maka kinerja:
  1. Hasil kerja dari pegawai, atau
  2. Hasil sebuah proses manajemen dari suatu organisasi
- c. Prestasi yang merupakan hasil kerja harus:
  1. Dapat diukur buktinya (data)
  2. Dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang baku)
- d. Jadi kunci kinerja yaitu:
  1. Suatu hasil kerja

2. Dari pekerja, proses, atau organisasi
3. Terbukti secara konkrit
4. Dapat diukur
5. Dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang berpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan tiap-tiap individu, perilaku organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang ada pada organisasi lembaga atau perusahaan. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*colporate performance*), bila hubungan tersebut baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan Lingkungan Kerja seorang pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang lebih baik. Bila sekelompok pegawai dan atasan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Dalam dimensi yang demikian itu, masalahnya sekarang bagaimana keberhasilan kerja suatu organisasi atau perusahaan dapat dicapai? Terhadap pertanyaan ini, ada sejumlah indikator kinerja yang layak dipertimbangkan nilainya. Indikator yang dimaksud antara lain Kedisiplinan, Kepatuhan dan Produktivitas.

Kedisiplinan, sebagai suatu perwujudan sikap dan perilaku yang taat pada norma-norma dan etika kerja; mengandung pengertian bahwa pegawai yang bersangkutan mempunyai sifat ketaatan dan rasa tanggung jawab yang jelas

Kepatuhan sebagai suatu pandangan dan sikap mengandung pengertian bahwa pegawai yang bersangkutan saat dan melaksanakan pekerjaan, termasuk instruksi dan arahan dari pimpinan. Kepatuhan pegawai ini penting artinya di dalam suatu mekanisme kerja organisasi. Sebab bila kepatuhan yang dimaksud ini rendah nilainya, maka dapat dipastikan bahwa mekanisme kerja organisasi tersebut menjadi terhambat, atau kurang lancar.

Produktivitas, menurut Panji Anoraga dan Sri Suryati (2005) mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut:

Produktivitas adalah konsep universal yang dimaksud yaitu menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya. Produktivitas, sebagai suatu proses mencapai sesuatu hasil kerja, mengandung pengertian bahwa di dalam proses kerja tersebut ada sejumlah persoalan teknis yang harus menjadi perhitungan.

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik pokok-pokok pemikiran tentang kinerja sebagai berikut:

- a. Kinerja adalah kondisi dinamis suatu organisasi, lembaga atau perusahaan yang mencerminkan sekaligus ciri-ciri individu (Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja), perilaku organisasi (prosedur, tata cara dan hubungan kerja), proses kerja (administrasi dan manajemen) dan hasil kerja (produk dan jasa) atau tujuan tertentu.
- b. Kinerja individu (*individual performance*) terbentuk dari faktor-faktor Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja masing-masing individu pegawai.
- c. Kinerja kolektif (*corporate performance*) terbentuk dari kinerja keseluruhan individu yang tercakup di dalamnya.
- d. Penilaian terhadap kinerja merupakan suatu metoda pendekatan manajerial untuk menilai proses kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

Tolak ukur kinerja merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja. Tolak ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja. Tolak ukur kinerja atau indikator keberhasilan untuk setiap jenis pelayanan pada bidang-bidang kewenangan yang diselenggarakan oleh dan untuk organisasi.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan

kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. Masukan (*input*), yaitu tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber: Dana, Sumber Daya Manusia, Material, Waktu, Teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.
2. Keluaran (*output*) adalah tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
3. Hasil (*Outcome*) adalah tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. Manfaat (*Benefit*) adalah tolak ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah.
5. Dampak (*Impact*) adalah tolak ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Buchanan, dalam Garry Dessier (2013), Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur penetapan standar kinerja. Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungannya dengan standar-standar dan memberi umpan balik pada pegawai dengan tujuan meningkatkan lingkungan Kerja orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Manfaat dari penilaian kinerja, dipaparkan Suryadi Prawisentosoto (2008), Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau rihuh

karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing pegawai berkinerja baik maka biasanya kinerja perusahaan pun baik.

Menurut T. Hani Handoko (2013), terdapat sepuluh manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja, yaitu: adanya perbaikan prestasi kerja, dasar penyesuaian kompensasi, dasar penempatan pegawai, informasi atau kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, dasar perencanaan dan pengembangan karier, informasi adanya penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain kerja, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Karen R. Seeker dan Joe Wilson (2000), terdapat empat tahap penyusunan sasaran kinerja, yaitu: menetapkan sasaran dan taktik kelompok, menetapkan sasaran kinerja spesifik, mempertimbangkan sasaran yang didukung.

Penilaian kinerja pegawai suatu organisasi harus berdasarkan kriteria yang baik Gibson, Ivancevich dan Donnely (2009) menentukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu kriteria penilaian kerja.

Pertama, Kriteria tersebut harus relevan terhadap individu dan organisasi. Pengertian relevan itu sendiri masih kontroversial, menurut sebagian orang suatu kriteria dikatakan relevan bila itu benar-benar memiliki keterkaitan antara tugas individu dengan tujuan organisasi.

Kedua, kriteria tersebut haruslah dapat diandalkan (*reliable*), ini harus meliputi kesesuaian kriteria dilihat dari dimensi waktu penilaian.

Ketiga, kriteria tersebut haruslah mampu dibedakan untuk pegawai berkinerja baik dengan berkinerja buruk.

Keempat, kriteria tersebut haruslah bersifat praktis. Praktis disini berlaku untuk penilai dan yang dinilai kinerjanya.

Ada 4 (empat) tahapan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2009), yaitu:

1. Pemahaman penilai atau manajer atas tanggung jawab pekerjaan, kriteria kerja dan tujuan individu dan organisasi;
2. Penggunaan berbagai tehnik penilaian kinerja;
3. Penyediaan *feedback* atau umpan balik; dan
4. Peningkatan atau pengembangan diri pegawai berdasarkan umpan balik yang diterima.

Adapun tujuan evaluasi Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara para pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengkui hasil kerja seseorang pegawai, sehingga tercipta lingkungan Kerja untuk berbuat yang lebih baik lagi.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja.
4. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier, atau terhadap pekerjaan yang diemban.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan, dan kemudian menyetujui rencana yang akan dikembangkan.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik, kinerja seseorang pegawai tinggi dan mempunyai keharusan masa depan lebih baik.

Lembaga Administrasi Negara RI (1999), menjelaskan bahwa kinerja adalah: gambaran mengenai tingkat pencapaian sesuatu kegiatan/ kebijakan dalam menunjukkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah berkewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kinerja kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangannya untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban melalui sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

### **Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001:51) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (Quality of work)
2. Ketetapan Waktu (Pomptnees)
3. Inisiatif (Initiative)
4. Kemampuan (Capability)
5. Komunikasi (Communication)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (Quality of work) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu (Pomptnees) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif (Initiative) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

4. Kemampuan (Capability) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (Communication) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubunganhubungan yang semangkin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

### **5.1.1. Kompensasi**

#### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Maksud dari tujuan pemberian kompensasi ini yaitu untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk lebih jelasnya, definisi kompensasi menurut beberapa para ahli antara lain sebagai berikut :

Definisi kompensasi menurut Mutiara S. Panggabean (2004) mengemukakan: “Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi

yang mereka berikan kepada organisasi”. Menurut Veithzal Rivai (2014) Mengemukakan bahwa: “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Kompensasi menurut A. Sihotang (2007) ”Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan”.

Menurut Andrew E. Sikula (1981) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2015) bahwa ”Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2007) mengemukakan bahwa : ”Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain”.

Kompensasi menurut Sadili Samsudin (2006) adalah pemberian balas jasa baik secara langsung berupa uang (*finansial*) maupun tidak langsung berupa penghargaan (*non finansial*).

Menurut Alex. S. Niti Semito (2006) kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan pada para karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Kompensasi menurut T. Hani Handoko (2013) adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi menurut Bedjo Siswanto (2003) adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan yang selain terdiri dari upah/gaji, dapat pula berupa tunjangan innatur, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, tunjangan hari tua, tunjangan pakaian keluarga, tunjangan kesehatan dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang.

Kompensasi menurut Dassler Gary (2015) adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai atau karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi selain berupa upah atau juga berupa tunjangan atau fasilitas yang dinilai dengan uang serta diberikan secara tetap oleh perusahaan kepada tenaga kerjanya.

Kompensasi adalah masalah yang sangat penting, karena justru adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan dari suatu perusaha tertentu. Kompensasi tidak sama dengan upah meskipun upah adalah merupakan bagian dari kompensasi. Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seorang menjadi karyawan, tetapi masalah kompensasi ini

penting juga karena kompensasi diberikan ini besar pengaruhnya terhadap kegairahan kerja pada karyawannya. Dengan demikian maka perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan lebih efisien.

Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap perusahaan hendaknya dapat mempunyai satu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang adil dan layak.

Kompensasi mempunyai 2 (dua) aspek yaitu: a. Pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, b. Pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi, uang liburan, jaminan sosial dan fasilitas lainnya yang diberikan oleh organisasi/perusahaan.

Diluar gaji, upah dan insentif seringkali organisasi atau perusahaan memberikan tambahan penerimaan lain sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain manajemen dalam suatu organisasi memberikan penghargaan atau reward kepada para pegawai atau pekerjanya. Penghargaan tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai, karena merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga kinerjanya pun akan meningkat. Werther dan Davis (1996) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi, dan bertujuan untuk:

- a. Mendapatkan personil yang berkualitas
- b. Mempertahankan pegawai atau karyawan yang ada
- c. Memastikan keadilan

- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
- e. Mengawasi biaya
- f. Mematuhi peraturan
- g. Memfasilitasi saling pengertian
- h. Efisiensi administratif selanjutnya.

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

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

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut / membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan/organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka penulis mencoba menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

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

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

Macam-Macam / Jenis-Jenis Kompensasi yang diberikan pada karyawan:

#### **A. Imbalan Ektrinsik**

- a) Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang antara lain: gaji, upah, honor, bonus, komisi, insentif, upah, dll
- b) Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit / tunjangan pelengkap antara lain: uang cuti, uang makan, uang transportasi/ antar jemput, asuransi, jamsostek / jaminan sosial, tenaga kerja, uang pensiun, rekreasi, beasiswa melanjutkan kuliah, dsb.

## **B. Imbalan Intrinsik**

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain. (dikutip dari <http://organisasi.org>)

## **2. Syarat Kompensasi**

Kompensasi merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya pemberian kompensasi saja yang merupakan aspek penting bagi karyawan maupun organisasi. Penetapan besarnya kompensasi yang tepat bagi tenaga kerja dan penentuan bantuan layak dari tunjangan merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu perlu mendapatkan penanganan yang profesional dari manajemen tenaga kerja, maka dari itu untuk menjamin pemberian kompensasi yang tepat dan layak, perlu diperhatikan beberapa syarat-syarat dalam menetapkan besarnya kompensasi. Adapun syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut: Alex. S. Nitisemito (2006) adalah sebagai berikut:

### **A. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal**

Salah satu tujuan utama seseorang menjadi karyawan adalah karena adanya kompensasi.

### **B. Kompensasi harus dapat mengikat**

Artinya dalam menetapkan besarnya kompensasi tidak asal besar saja, tapi seharusnya kompensasi yang diberikan harus dapat mengikat karyawan.

**C. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.**

Artinya berhasil tidaknya suatu perusahaan tergantung oleh kondisi karyawan yang ada, sehingga untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan perlu adanya dorongan.

**D. Kompensasi harus adil**

Artinya kompensasi yang tepat tidak hanya mengandung unsur mengikat dan menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, melainkan kompensasi yang diberikan juga harus mengandung unsur keadilan. Keadilan meliputi dua bagian, yaitu besarnya kompensasi harus dikaitkan dengan nilai relatif pekerjaan atau pekerjaan sejenis mendapat bayaran yang sama. Sedangkan bagian yang lain menyangkut pembayaran pada karyawan pada tingkat yang layak atau sama dengan pembayaran yang diterima karyawan serupa pada perusahaan lain.

**E. Kompensasi tidak boleh bersifat statis**

Artinya bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa material atau non material, financial atau non financial, untuk itu dalam menetapkan besarnya kompensasi harus selaku mengikuti turun naiknya nilai rupiah, karena apabila tidak, akan mengakibatkan turunnya semangat kerja dan kegairahan kerja sehingga produktifitas akan turun.

**F. Kompensasi yang diberikan harus diperhatikan**

Perusahaan beranggapan, bahwa dengan memberikan kompensasi dalam bentuk uang, maka akan mencapai sasaran yang lebih baik. Bila seluruh

kompensasi diwujudkan dalam bentuk uang, maka kemungkinan karyawan pada pertengahan bulan telah habis uangnya padahal persediaan beras untuk makan sehari-hari belum ada. Hal ini akan dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja. Dalam pemberian kompensasi ini tidak ada ketentuan secara mutlak kompensasi yang diberikan seluruhnya harus berwujud uang, namun demikian setiap perusahaan harus berfikir jauh kedepan sehingga sering kali lebih senang kalau kompensasi yang diberikan tidak seluruhnya berwujud uang.

### **3. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Heidjrachman, (2001). Dalam menetapkan besarnya kompensasi perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

#### **A. Permintaan dan penawaran tenaga kerja**

Suatu perusahaan akan meninjau kembali kebijaksanaan kompensasinya, bila mengalami kelangkaan tenaga kerja dalam bidang tertentu, maka dan itu perusahaan harus memberikan tunjangan kelangkaan disamping kompensasi untuk memperoleh tenaga kerja ataupun tenaga ahli tersebut. Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi dari yang ditunjukkan oleh relatifnya karena desakan kondisi pasar.

Meskipun hukum ekonomi tidaklah bisa dipungkiri bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi. Untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi dan jumlah tenaga kerja langka upahnya

tinggi sedangkan untuk jabatan yang mempunyai penawaran melimpah upahnya cenderung turun.

#### **B. Serikat karyawan**

Lemah kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi, ada tidaknya serikat karyawan akan mempengaruhi terbentuknya tingkat kompensasi. Adanya serikat karyawan yang kuat, berarti kerjasama karyawan lebih kuat dan akan menaikkan tingkat kompensasi.

#### **C. Kesiediaan untuk membayar**

Setiap perusahaan akan selalu membayar kompensasi untuk para karyawan secara adil dan layak. Oleh karena itu perusahaan merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Untuk itu manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktifitasnya agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan oleh perusahaan.

#### **D. Kemampuan untuk membayar**

Kemampuan membayar sangat erat hubungannya dengan produktivitas. Untuk jangka panjang realisasi dari pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Kemampuan membayar ini tergantung pada pendapatan dan laba yang diperoleh, dimana hal ini

dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

#### **E. Kendala-kendala pemerintah**

Berbagai faktor politik telah menjadi pertimbangan yang semakin penting dalam bidang personalia. Departemen personalia tidak mungkin mengabaikan konsekuensi berbagai kegiatan personalia terhadap kebijaksanaan pemerintah. Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Dalam memenuhi syarat-syarat dan menetapkan besarnya kompensasi dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka suatu perusahaan akan dapat menetapkan kompensasi yang tepat.

#### **4. Sistem Kompensasi**

Didalam manajemen perusahaan sampai saat ini belum terdapat persamaan dalam bentuk prosentasi antara imbalan tunai dan tunjangan dari biaya totalitas kompensasi. Beberapa perusahaan memberi imbalan semata-mata atas dasar uang tunai, sedangkan perusahaan lainnya hampir 50% dari totalitas biaya kompensasinya terdiri dari bermacam-macam tunjangan. Namun demikian belum tercapai tingkat optimalnya bagi sejumlah tenaga kerja, ini disebabkan karena perbedaan individual dalam tujuan dan uang tunai, sedangkan karyawan lainnya lebih menginginkan uang tunai, sedangkan karyawan lainnya lebih menyukai tunjangan apabila tidak ada kemungkinan memberi pilihan pada individu, perusahaan menunjukkan tunjangan yang tinggi, akhirnya sering mengeluarkan uang yang tidak dihargai oleh penerimanya.

Walaupun ini merupakan masalah yang sangat rumit terutama bagi perusahaan besar karena efektifitasnya suatu sistem imbalan tergantung pada diagnosis yang baik mengenai keadaan setempat.

Ada empat garis umum yang dapat dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi. Adapun keempat garis yaitu adalah sebagai berikut: Bejo Siswanto (2003), yaitu: 1) Individual keputusan terbuka, 2) Individualisme, 3) Imbalan yang berdasarkan pada kompensasi dan 4) Lebih banyak sistem pengharkatan baik yang merata.

## **5. Pengertian Insentif**

Pengertian insentif adalah sebagai suatu sarana motifasi yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Sistem insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Istilah “sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung dengan berbagai standar produktifitas karyawan atau profitabilitas organisasi atau semua kriteria tersebut.

Berbagai bentuk rencana insentif, mengkaitkan upah dengan produktifitas individual. Rencana-rencana lain dengan produktifitas kelompok dan rencana-rencana lain lagi dengan produktifitas atau profitabilitas organisasi keseluruhan.

Para karyawan bekerja di bawah sistem insentif finansial berarti prestasi kerja mereka menentukan secara keseluruhan atau sebagian penghasilan mereka.

Istilah “sistem insentif mempunyai pengertian yang terbatas karena tidak mencakup banyak perangsang yang ditanyakan kepada karyawan untuk melaksanakan kerja yang sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan sebagai contoh upah waktu tidak bekerja, atau upah defesensial berdasarkan shift. Begitu juga istilah itu pada umumnya digunakan dengan tidak mencakup pembayaran premi untuk pelaksanaan tugas-tugas berbahaya.

Dalam bagian ini akan dibahas dua kategori utama rencana-rencana insentif:

1. Sistem insentif, atau seringkali disebut kompensasi variabel individual.
2. Sistem kelompok, tujuan sistem insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial di atas. Perbedaan type rencana insentif ditunjukkan pada type perilaku karyawan yang berbeda pula.

Berbagai bentuk insentif individual yang akan dibahas adalah:

1. Rencana-rencana insentif untuk karyawan operasional
2. Rencana-rencana insentif untuk manajer
3. Sistem sugesti
4. Komisi

Rencana-rencana insentif untuk karyawan operasional dalam teori tidak ada batas pada kompensasi dengan sistem insentif untuk karyawan operasional.

Karyawan dapat memperoleh upah sebanyak mungkin sejauh dia mampu secara fisik dan mental untuk melaksanakan pekerjaan. Secara fisik dan mental untuk melaksanakan pekerjaan. Diperlukan dua jenis data:

1. Jumlah keluaran (output) rata-rata yang ditetapkan sebagai standar prestasi kerja
2. Jumlah uang yang layak dan adil bagi jumlah rata-rata hasil kerja itu.

Rencana-rencana pembayaran atas dasar kelebihan waktu lebih rumit ada tiga type waktu:

1. Type pekerjaan
2. Waktu yang hemat
3. Waktu standar

Sebagai contoh bila selama delapan (8) jam kerja sehari, seorang karyawan berhasil menyelesaikan tugas yang mempunyai waktu total standar sebesar 12 jam, maka berarti waktu pekerjaan sama dengan delapan (8) jam. Waktu yang dihemat sebesar empat (4) jam dan waktu standar sama dengan dua belas (12) jam. Kita dapat karyawan dengan bonus atas dasar kelebihan type waktu masing-masing akan dibicarakan dengan contoh berikut ini:

Bila sebagai standar ditetapkan secara lemah hanya atas dasar pengalaman masa lalu, perusahaan bisa memilih untuk memberikan bonus yang tidak secara penuh mengompensi. Semua keluaran type rencana insentif pertama yang berdasarkan atas waktu yang hemat adalah Halsey plan, bila waktu kerja standar dua belas (12) jam diselesaikan dalam waktu delapan (8) jam. Karyawan menerima upah  $(8 \times \text{Rp.500,-} = \text{Rp.4000,-})$  plus 50% waktu yang dihemat  $(4 \times \text{Rp.500,-} = \text{Rp.2000,-})$  =

Rp. 1.000,-) atau sama dengan Rp. 500,- bila kita dapat menetapkan standar secara akurat prosentasi bonus hendaknya naik sampai dengan 100% yang berarti identik dengan rencana atas dasar unit keluaran langsung.

Beberapa bentuk rencana insentif untuk tenaga-tenaga manajerial adalah :

1. Bonus dalam bentuk kas (cash bonuse) yang diberikan atas dasar laba atau evaluasi prestasi kerja individual. Bentuk insentif ini barangkali merupakan type insentif paling umum untuk para eksekutif.
2. Stock options yaitu hak untuk membeli saham perusahaan tertentu selama jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.
3. Stock appreciations right adalah sama seperti stock option tetapi manajer dapat melepaskan hak untuk membeli saham dan mengambil bonus kas sebesar nilai saham dalam rentang waktu tertentu.
4. Phantom stock plans, dimana manajer tidak benar-benar mendapatkan saham, tetapi hanya dicatat pada rekening pemilihan saham perusahaan pada harga saham.
5. Sasaran-sasaran prestasi kerja dapat ditetapkan untuk eksekutif dan bonus dialokasikan menurut derajat prestasi sebagai contoh. Bila penghasilan perusahaan naik rata-rata 10% selama periode 5 tahun seseorang manajer bisa menerima 500 lembar saham atau ekuivalennya dalam bentuk kas. Untuk kenaikan rata-rata 90% bonus memungkinkan sebesar 400 lembar saham dan seterusnya.

Masing-masing rencana di atas dimaksudkan untuk menstimulasi perilaku manajerial yang lebih efektif bagi keuntungan organisasi jangka panjang. Sistem

sugesti tujuan pokok. Sistem sugesti adalah untuk merangsang pemikiran kreatif antara para karyawan yang lebih dari pada sekedar kerja keras untuk mendapatkan penghasilan insentif lebih tinggi. Karyawan didorong untuk memikirkan cara-cara untuk melakukan pekerjaan dengan lebih efektif, mengurangi pemborosan, memperbaiki peralatan, prosedur dan material. Insentif biasanya atas dasar prosentase tertentu dari penghematan-penghematan yang diperoleh perusahaan.

Komisi dalam pekerjaan-pekerjaan penjualan insentif para tenaga penjual biasanya dibayar atas dasar prosentase dari harga penjualan atau jumlah tetap (flat) untuk setiap unit produk yang dijual. Bila kompensasi dasar dibanyakan, penghasilan total orang-orang penjualan berasal dari komisi. Para agen real estate dan orang-orang penjual mobil sering dibayar dengan komisi langsung.

Pelaksanaan kerja sering merupakan upaya kelompok dengan memperhatikan kenyataan ini. Beberapa rencana telah dikembangkan untuk memberikan insentif kali hasil kerja tim. Beberapa kategori kompensasi variabel yang akan dibahas adalah :

1. Unit pengeluaran kelompok (*group piece rate*)
2. Rencana-rencana pembagian produksi (*production sharing plans*)
3. Rencana-rencana pembagian laba (*provite sharing plans*)
4. Pemilihan saham oleh karyawan (*employee stock ownership*)

Unit keluaran kelompok dalam banyak operasi produksi, upaya-upaya seorang karyawan secara individual tidak dapat dikatakan dari kelompok. Kerja

sama untuk mencapai atau melebihi standar-standar yang telah ditetapkan dapat dirangsang dengan bonus kelompok.

### **Indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Hasibuan (20012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu.

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
3. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
5. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

#### **5.5.1. Kompetensi**

##### **1. Pengertian Kompetensi**

Pengertian kompetensi dapat dijelaskan secara sederhana sebagai kemampuan manusia yang ditemukan dari praktik dunia nyata dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses (*superior*) dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja. Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi

dan/atau bakatnya. Untuk membedakan penyanyi dan pelukis yang superior dengan rata-rata, misalnya dapat dilihat dari karyanya, yaitu album dan lukisannya. Sedangkan untuk membedakan juru taksir superior dengan rata-rata, yang tugas utamanya memberikan estimasi harga suatu barang, adalah pengetahuannya akan harga barang. Sedangkan yang membedakan tukang las superior, misalnya "over head welder" dengan yang rata-rata adalah keterampilannya dengan menggunakan peralatan las untuk posisi dan tempat kerja yang sangat sulit, seperti kemampuan melas posisi di atas kepala. Berdasarkan contoh-contoh tersebut ditemukan bahwa yang membedakan antara mereka yang berkinerja superior dengan yang rata-rata bukan semata-mata tingkat intelegensi dan nilai akademis yang dimilikinya.

Robbins (2006) bahwa : "Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan."

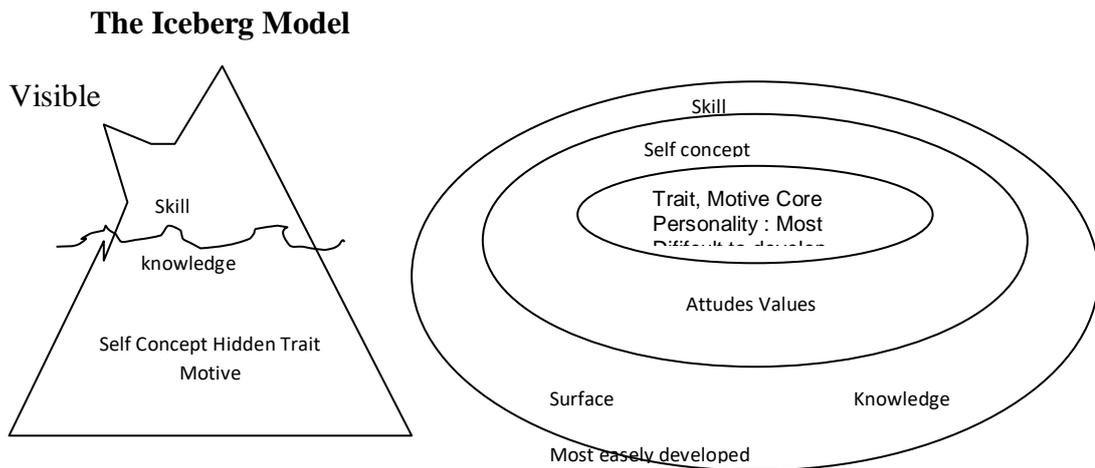
Mitrani, et. al and Fit dalam A.Usmara (2002 : 111 – 120) menyatakan bahwa "Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencie*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia."

Dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam mengatasi persoalan pada suatu sistim tertentu.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan SDM (*human resource planning*). Gambar 2.7 memberikan gambaran bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) cenderung lebih nyata

(*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

**Gambar 2.1.**  
*Central and Surface Competencies*



Sumber: *Mitrani, et.al and Fit* dalam A. Usmara (2002: 111-120)

Sedangkan *self-concept* (konsep diri), *trait* (watak/sifat) dan *motif* kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik central kepribadian seseorang ( Spencer, 1993 dalam A. Usmara 2002: 113).

Karakteristik individu adalah kemampuan, kepercayaan, penghargaan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan organisasi.

Selanjutnya Abi Sujak (2010) mengatakan bahwa : "Karakteristik antara lain terdiri dari umur, masa kerja, motivasi berprestasi, dan pendidikan, maka dapat diinterpretasikan karakteristik individu merupakan gambaran suatu keadaan dari pribadi seseorang yang dibawa dalam tatanan organisasi ke dalam dunia kerja, dan memiliki kecenderungan untuk selalu berkembang dan

mempengaruhi dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan seperti minat, sikap, kebutuhan, pendidikan dan motivasi berprestasi.”

Selanjutnya Spencer (1993) dalam Dyah Kusumastuti (2003 ; 5 - 8) mengatakan bahwa kompetensi atau kemampuan teknis individu terbentuk dari 5 (lima) unsur, yaitu :

- a. *Motivasi* ; merupakan gambaran diri seseorang tentang sesuatu yang difikirkan dan diinginkan dan merupakan dorongan untuk mewujudkan cita-citanya ketika ia menduduki suatu jabatan.
- b. *Watak* ; merupakan karakteristik menentukan seseorang dan konsisten dan respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi.
- c. *Konsep Diri*; merupakan gambaran tentang nilai luhur yang dijunjung tinggi seseorang atau sikap terhadap masa depan ideal yang dicita-citakan yang diharapkan dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.
- d. *Pengetahuan* ; merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki seseorang dalam kegiatan tersebut.
- e. *Keterampilan* ; merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik atau mental.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa apa yang dilakukan seseorang ditempat kerja, hasil kerja apa yang diperoleh seseorang, dan tingkat prestasi kerja apa yang dicapai seseorang dapat bersumber dari karakteristik individu, yang dipengaruhi oleh salah satu atau kombinasi dari lima unsur kompetensi yang berbeda. Dengan kata lain, pendekatan kompetensi ini meyakini

bahwa perilaku efektif seseorang di tempat kerja atau pada suatu situasi tertentu merupakan cerminan kompetensi seseorang.

Menurut Purwadarminta dalam kamus umum Bahasa Indonesia, kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Kompetensi yang ada dalam Bahasa Inggris adalah competency atau competence merupakan kata benda, menurut William D. Powell dalam aplikasi Linguist Version 1.0 (1997) diartikan: 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang. Kata sifat dari competence adalah competent yang berarti cakap, mampu, dan tangkas.

Menurut Boulter N., Dalziel M. dan Hill J. (2001), Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya.

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

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

## Indikator Kompetensi

Menurut Boulter et.al (2001) level kompetensi adalah sebagai berikut :

*Skill, Knowledge, Self Image, Trait dan Motive.*

- *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer.
- *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.
- *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, mereflesikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
- *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri.
- *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi.

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

Adapun konsep diri dan terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

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

Gibson et al (2009) mengemukakan bahwa Kompetensi adalah bawaan individu atau sifat *giological* yang dapat dipelajari sehingga memungkinkan seseorang melakukan suatu pekerjaan baik yang bersifat mental maupun fisik.” Hal ini berkaitan dengan definisi kompetensi yang dikemukakan oleh Wibowo (2012) menyatakan bahwa ”kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”. Definisi kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer (1993 ; 9) dalam Kusumastuti (2003; 4) bahwa ”kompetensi adalah karakteristik dasar manusia yang berasal dari pengalaman nyata, nampak yang berasal dari mempengaruhi atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan tingkat performansi di tempat kerja.”

Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil. Dengan kompetensi seseorang dapat dikatakan profesional dan seorang yang profesional selalu menampilkan yang terbaik yang dimilikinya. Sesuai dengan perkembangan jaman, iklim kerja makin menuntut

kompetensi, tak terkecuali bagi aparatur negara. Kesadaran akan kompetensi diharapkan berdampak positif untuk meningkatkan kinerja.

Sedangkan Stephen P. Robbins (2006) menyatakan bahwa “Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu”.

Selanjutnya Wibowo (2012) berpendapat bahwa bagi pegawai atau pekerja ada beberapa kompetensi yang mencerminkan kemampuan yang perlu dimiliki antara lain :

b. Fleksibilitas (*flexibility*)

Fleksibilitas merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan, misalnya kesediaan untuk mengadopsi teknologi baru.

c. Motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar

Motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antar pribadi.

d. Motivasi untuk berprestasi

Merupakan dorongan untuk berprestasi dan perbaikan terus menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan untuk menghadapi ketatnya kompetisi.

e. Motivasi kerja dalam tekanan waktu

Merupakan kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, resistensi terhadap stress dan komitmen organisasi yang memungkinkan individu bekerja ekstra untuk memenuhi banyaknya permintaan.

f. Kesiapan bekerja sama

Merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda. Hal ini menunjukkan sikap positif terhadap orang lain serta memiliki pemahaman tentang hubungan antar pribadi dan menunjukkan komitmen organisasional.

g. Orientasi pada pelayanan pelanggan

Merupakan keinginan membantu orang lain, bersedia untuk mendengarkan kebutuhan pelanggan serta mempunyai cukup inisiatif untuk mengatasi hambatan dalam organisasi untuk mengatasi masalah pelanggan

## **2.2. Hasil Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 2.1.**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

NO	PENELITI	JUDUL	MODEL ANALISIS	HASIL ANALISIS
1	Ester Manik (2014) STIE Pasudan Bandung	Pengaruh Kompensasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan pada Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi	Kualitatif (Dengan Menggunakan Metode Deskriptif Sedang Analisis Menggunakan Analisis Jalur Atau (Pathanalisis))	Pengaruh total Kompetensi terhadap Kinerja Paramedis sebesar 38,8%; Pengaruh total Kompensasi terhadap Kinerja Paramedis sebesar 33,27%; Pengaruh total kompetensi dan kompensasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 72,14%; dan Pengaruh total Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 75,55%.
2	Christilia O. Posuma (2013) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado	Kompetensi dan Kompensasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado	asosiatif dengan teknik analisis yaitu linear berganda dengan sampel sebanyak 77 Orang	Kesimpulan penelitian kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Namun pada pengujian parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Lukman Hakim (2008) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas	Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan	Kuantitatif dengan pengambilan Sampel menggunakan metode stratified random sampling, dengan Jumlah sampel sebanyak 95 Orang.	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi sangat signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

	Gunadarma	Kota Depok		
4	I Wayan Mudiarta Utama (2012) Fakultas Ekonomi Universitas Udayana	Pengaruh Motivasi , Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Kompenasasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	Metode penelitian yang digunakan yaitu Analisis Kuantitatif dengan Sampel penelitian sebanyak 150 orang pegawai, yang dipilih dengan metode Stratified Proportional RandomSampling	Hasil analisis membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja,kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan.
5	Septyawati (2013)	“Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. POS Indonesia (Persero) Bandung	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi adalah 410 orang	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan, dengan kontribusi sekitar 78,9 persen dan sisanya, 21,1 persen, akan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti kompensasi, kompetensi, kinerja penilaian, insentif dan lain-lain.

6	Merkel (2014)	Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara	Metode penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda. Populasi sebanyak 46 pegawai dan semuanya dijadikan sampel	Hasil penelitian menunjukkan Disiplin dan Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara.
7	I Wayan Mudiarta Utama (2012) Fakultas Ekonomi Universitas Udayana	pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali	metode Stratified Proportional Random Sampling dengan sampel 150 orang	Hasil analisis membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan.
8	Tri Umasari Lubis (2011)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Sumatera Utara	Kuantitatif dengan pengambilan Sampel menggunakan metode stratified random sampling, dengan Jumlah sampel sebanyak 130 Orang.	Terdapat Pengaruh Positif Dari Kompetensi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja
9	I Kadek Edy Sanjaya (2013)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pande Agung Segara Dewata	Metode penelitian yang digunakan yaitu Analisis Kuantitatif dengan Sampel penelitian sebanyak 150 orang pegawai, yang dipilih dengan metode Stratified Proportional Random Sampling	Terdapat Pengaruh Positif Dari Kompetensi, Kompensasi Dan Lingkungan Terhadap Kinerja

### 2.3. Kerangka Pemikiran

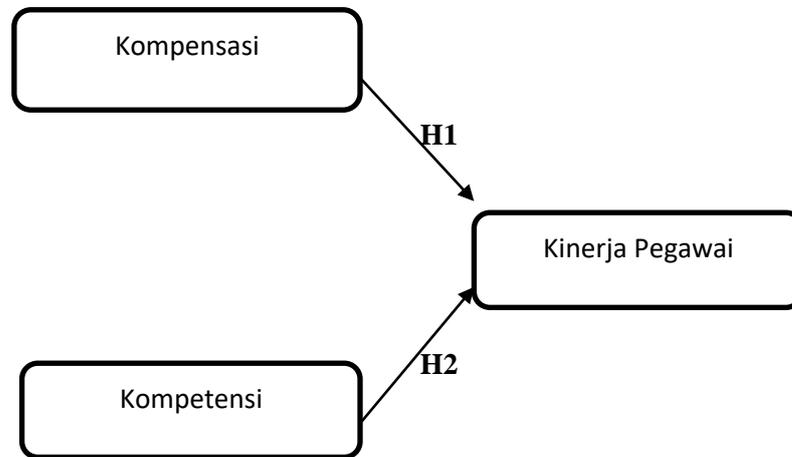
Kompensasi merupakan salah satu faktor manajemen sumber daya manusia yang mempunyai pengaruh kuat dalam perubahan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori Maslow manusia mempunyai hierarki kebutuhan dari mulai kebutuhan mendasar yaitu : *Physiological Needs, Safety or Acceptance Needs, Affiliation or Acceptance Needs, Esteem or Status or Needs, Self Actualization*. Selanjutnya kebutuhan-kebutuhan tersebut harus diperhatikan oleh setiap pimpinan organisasi untuk memberikan semangat pada pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja.

Dengan kompensasi yang sifatnya dapat dikelola dan berubah, maka kompensasi yang positif akan mendorong terhadap kinerja pegawai dan meningkatkan efektifitas organisasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kompensasi maka makin tinggi pula kinerja pegawai.

Selanjutnya selain kompensasi yang dijelaskan diatas untuk meningkatkan kinerja pegawai juga tidak terlepas dengan masalah Kompetensi yang merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya.

Jika didalam menjalani pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi, maka akan timbul semangat kerja didalam diri pegawai. Seorang pegawai akan meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai kompetensi atau kemampuan yang dimiliki dalam rangka melaksanakan pekerjaannya. Dalam hubungannya dengan kinerja pegawai. Kerangka berfikir selengkapnya dapat dilihat pada gambar 3.1. berikut ini :

**Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran**



#### **2.4. Hipotesis**

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis ini akan membawa kepada kesimpulan untuk menolak atau menerima hipotesis. Penulis dapat mengemukakan hipotesis adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai RSUD Cileungsi.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diadakan di RSUD Cileungsi yang beralamat di Jl. Raya Jonggol - Cileungsi No.KM.10, Cipeucang, Kec. Cileungsi, Bogor, Jawa Barat. penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, sesuai table dibawah ini :

Tabel 3.1.  
Agenda Penelitian

NO	Kegiatan	Juli				Agustus				September			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Penelitian Pendahuluan												
2	Penyusunan Proposal												
3	Pengumpulan Data												
4	Analisis Data												
5	Penyusunan Pelaporan												

#### 3.2. Desain Penelitian

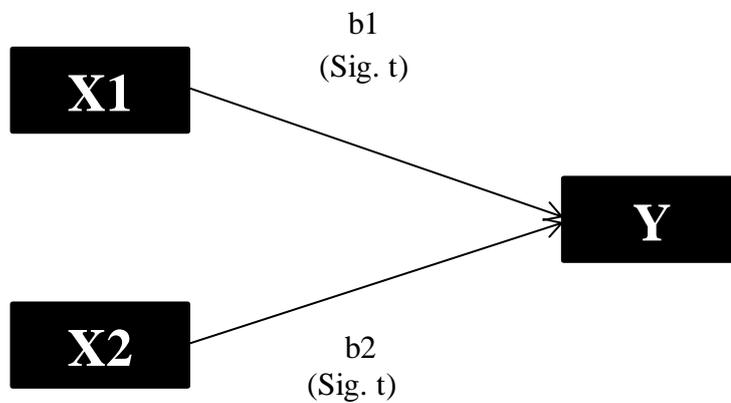
Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengumpulkan data menggunakan metode survey. Metode ini digunakan penulis agar dapat penelitian suatu objek, disamping penulis menjadi bagian didalamnya. Ada beberapa hal yang sekiranya perlu dijelaskan oleh penulis. Selain menggunakan metode survey dalam menjabarkan kerangka pemikiran penelitian, yaitu menggunakan beberapa variabel pendukung seperti; Korelasi, regresi dan perumusan hipotesis (Koefisien penentu) guna mencapai tujuan operasional penelitian.

Terdapat 3 variabel penelitian yaitu; 2 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Kompensasi dengan simbol X1 dan variabel independen kedua yaitu Kompetensi dengan simbol X2. Satu variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai dengan simbol Y. Kelayakan model penelitian ditunjukkan oleh nilai R Square dengan uji F (Sig. F) dan pengaruh antar variabel ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (b1 untuk koefisien regresi X1 terhadap Y dan b2 untuk koefisien regresi X2 terhadap Y). Rerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1.

Desain Penelitian

$$R^2; (\text{Sig. F}) Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$



### 3.3. Operasionalisasi Variabel

#### 3.3.1. Definisi Konseptual Variabel dan Indikator Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian. Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2.  
Indikator Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item Soal
1	Kinerja pegawai Suber Mangkunegara (2000)	Kualitas kerja	1. Ketepatan	1,2,3
			2. Ketelitian	
			3. Kebersihan	
		Kuantitas Kerja	4. Output rutin	4,5
			5. Output non rutin	
		Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan	6. Mengikuti Intruksi	6,7
			7. Kemampuan berinisiatif	
		Sikap	8. Kehati-hatian	8,9,10
			9. Kerajinan	
			10. Kerjasama	
2	Kompetensi Sumber Boulter et. Al (1996)	<i>Skill</i>	1. Kemampuan Manajerial	1,2,3,
			2. Kemampuan Untuk Menganalisa	
			3. Kemampuan Berkomunikasi	
		<i>Knowledge</i>	4. Pengetahuan Manajerial	4,5
			5. Sikap dan Meningkatkan Pola pikir	
		<i>Self Image</i>	6. Memiliki Nilai atau Etika	6,7

			7. Mempunyai Pandangan yang positif	
		<i>Trait</i>	8. Mempunyai Karakter yang positif	8
		<i>Motive</i>	9. Mempunyai Semangat tinggi	9,10
			10. Mempunyai Respon Yang Cepat	
3	Kompensasi Sumber: Bedjo Siswanto (1987)	Pendapat Pokok	1. Upah atau Gaji	1
		Pendapat Tambahan	2. Tunjangan daerah	2,3,4,5,6
			3. Tunjangan Kesejahteraan	
			4. Tunjangan Jabatan	
			5. Uang Liburan	
		Fasilitas	6. Tunjangan Hari Raya	7,8
			7. Tunjangan Perumahan	
		Kebutuhan Sosial	8. Tunjangan Pendidikan	9,10
			9. Tunjangan Hari Tua	

### 3.3.2. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependent variabel*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama penelitian (sekarang:2006). Variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi.

### 3.3.3. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variabel*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negative (sekarang : 2006). Variabel bebas pada penelitian ini yaitu Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai RSUD Cileungsi.

### 3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2008) Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Pegawai RSUD Cileungsi, maka populasi dalam penelitian ini digolongkan populasi terbatas.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2010). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *Random Sampling*, yaitu cara pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam sampel tersebut. Untuk pengambilan jumlah anggota sampel digunakan rumus Slovin dalam Husein Umar (2005 : 78), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{359}{1 + 359(0.1)^2} = \frac{359}{4.59}$$

$$n = 78.21 \quad \text{dibulatkan menjadi } 80$$

#### Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam hal ini peneliti mengharapkan tingkat kesalahan ( $e = 0,1$  atau 10%).

Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 80 sampel.

Tabel 3.3  
Jumlah Populasi dan Sampel

Objek Penelitian	Populasi	Sampel
Pegawai RSUD Cileungsi	359	80
<b>Jumlah</b>	<b>359</b>	<b>80</b>

### 3.4.1. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling aksidental (*Accidental Sampling*) adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiono, 2017). Analisis dan pembahasan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis pengaruh Kompensasi dan kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada RSUD Cileungsi, serta membandingkan pengaruh dari Kinerja pegawai tersebut yang lebih dominan.

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan beberapa metode antara lain:

Kuesioner

Kuesioner yaitu membuat daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden yang dipilih untuk diselidiki atau sebagai sampel.

Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan yaitu mempelajari buku-buku literatur dan bacaan-bacaan lain yang dapat membantu dalam pemecahan masalah.

Wawancara

Untuk mendapatkan informasi dan data primer RSUD Cileungsi harus dilakukan melalui wawancara secara langsung dengan Direktur serta para Pegawai baik yang berstatus PNS maupun Honorer.

### **3.6. Instrumentasi Variabel Penelitian**

#### **3.6.1. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah bagian ilmu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Suharyani dan Imam, 2001: 15).

#### **3.6.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Menurut Ghozali, instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrument penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang di susun dapat di mengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (2005 : 41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan reability analisis menggunakan software SPSS 20.0 :

##### **1. Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai hitung (kolom *corrected item-total correlation*) dengan  $r$  table (harus lihat tabel  $t$ ) dimana butir pernyataan valid apabila memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Untuk mempermudah maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai korelasi (kolom *Corrected Item-Total Correlation*)  $> 0,3$ .

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$  (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010:126).

### 3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

#### 3.7.1. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi linier ganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (Interval atau Rasio). Analisis regresi linier ganda didahului uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya penaksiran tidak biasa, linier dan konsisten. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 181):

a. Uji Normalitas

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Normalitas terpenuhi jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

- Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
- Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

c. Uji Asumsi Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi autokorelasi dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai  $d_l$  dan  $d_u$  pada Durbin-Watson tabel dengan kriteria sebagai berikut:

- $1.21 < DW < 1.65 =$  tidak dapat disimpulkan
- $2.35 < DW < 2.79 =$  tidak dapat disimpulkan

- $1.65 < DW < 2.35$  = tidak terjadi autokorelasi
- $DW < 1.21$  dan  $DW > 2.79$  = terjadi autokorelasi

d. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik scatter plot. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi.

Setelah uji asumsi terpenuhi maka dilakukan analisis regresi linier ganda.

Hasil analisis regresi linier ganda yang utama adalah nilai koefisien determinasi R Square ( $R^2$ ), dan model persamaan regresi linier ganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$X_1 = \text{Kompensasi}$$

$$X_2 = \text{Kompetensi}$$

$$Y = \text{Kinerja Pegawai}$$

$$a = \text{Konstanta}$$

$$b_1 = \text{Koefisien Regresi Kompensasi}$$

$$b_2 = \text{Koefisien Regresi Kompetensi}$$

Nilai koefisien determinasi ganda (R Square) menjelaskan besaran kemampuan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh variabel independen Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Nilai koefisien regresi  $b_1$  menunjukkan besar dan arah pengaruh Kompensasi terhadap

Kinerja Pegawai sedangkan nilai koefisien regresi  $b_2$  menunjukkan besar dan arah pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

### 3.7.2. Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan model yaitu menganalisis kemampuan model persamaan regresi linier ganda dalam menjelaskan pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0$  :  $\beta = 0$ , Model tidak baik/tidak layak

$H_a$  :  $\beta \neq 0$ , Model baik/layak

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika Sig F  $< \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi.
- Jika Sig F  $> \alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya model hasil penelitian tidak layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji-t. Pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji hipotesis pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi.. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1o :  $b_1 = 0$  : tidak ada pengaruh

H1a :  $b_1 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika Sig t  $< \alpha$  , maka H1o ditolak dan H1a diterima, artinya terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi.
- Jika Sig t  $> \alpha$  , maka H1o diterima dan H1a ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi.

2. Uji hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2o :  $b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

H2a :  $b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ( $\text{sig } t$ ) terhadap taraf uji penelitian ( $\alpha = 0.05$ ). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika  $\text{Sig } t < \alpha$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi.
- Jika  $\text{Sig } t > \alpha$  , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Honorer pada Rumah Sakit Cileungsi.

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum RSUD Cileungsi**

Rumah Sakit Umum Daerah Cileungsi (selanjutnya disingkat “RSUD Cileungsi”) merupakan salah satu rumah sakit milik Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dan menjadi rumah sakit dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK – BLUD) secara Penuh. RSUD Cileungsi telah melaksanakan survey penilaian Akreditasi Rumah Sakit Versi 2012 oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) dan dinyatakan lulus tingkat Perdana. Untuk menggambarkan perkembangan pelayanan RSUD Cileungsi ini, dibuatlah laporan tahunan 2017 dalam bentuk Profil, yang berisi mengenai perkembangan pelayanan kesehatan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana dari tahun 2015 – 2017.

RSUD Cileungsi mulai dibangun secara bertahap dari tahun 2010 sampai 2012, melalui sumber dana bantuan keuangan Provinsi Jawa Barat. Memiliki luas lahan 38.970 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 12.257 m<sup>2</sup>, dibagi menjadi tiga gedung utama masing-masing dua lantai dan gedung – gedung penunjang. Gedung “A” berfungsi untuk Instalasi Rawat Jalan Spesialis, Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Farmasi dan perkantoran, gedung “B” berfungsi untuk pelayanan Instalasi Spesialis, Instalasi Laboratorium, Instalasi Radiologi, Instalasi Bedah

Sentral, *Intensive Care Unit*, Instalasi Perinatologi, dan gedung “C” berfungsi khusus untuk rawat inap pasien penyakit dalam, bedah, kesehatan anak, kebidanan dan kandungan. Sebelum menjadi RSUD Cileungsi kelas C, masih berstatus UPT Puskesmas Cileungsi Dinas Kesehatan Kabuapten Bogor. Dengan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.03.05/I/627/12 tanggal 16 april 2012 RSUD Cileungsi Kabupaten Bogor di tetapkan sebagai Rumah Sakit Umum Daerah Kelas C. Tanggal 24 Mei 2012 RSUD Cileungsi diresmikan oleh Gubernur Jawa Barat dan Bupati Bogor.

RSUD Cileungsi melayani penduduk di wilayah kabupaten Bogor bagian Timur yang meliputi delapan kecamatan dengan luas wilayah 84.472,61 HA (Gunung Putri, Citeureup, Cileungsi, Klapanunggal, Jonggol, Cariu, Tanjungsari, Sukamakmur, Bappedalitbang tahun 2015), 87 desa dan 2 kelurahan, jumlah penduduk 1.378.635 jiwa. Selain itu, di wilayah ini terdapat 20 Puskesmas dan 8 rumah swasta. Wilayah Kabupaten Bogor bagian Timur ini berbatasan dengan Kota Depok, Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Karawang dan Cianjur.

#### **4.1.2. Visi dan Misi RSUD Cileungsi**

Seiring dengan tujuan pembangunan bidang kesehatan di Kabupaten Bogor, dalam menjalankan fungsi pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis, RSUD Cileungsi menetapkan Visi sebagai berikut:

**“TERWUJUDNYA PELAYANAN KESEHATAN RUJUKAN YANG  
BERMUTU DAN TERJANGKAU”**

Dalam mewujudkan Visi yang telah ditetapkan, RSUD Cileungsi menetapkan Misi sebagai berikut:

5. Mengoptimalkan layanan kesehatan sesuai standar Rumah Sakit;
6. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM Rumah Sakit;
7. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung pelayanan Rumah Sakit; dan
8. Menerapkan management yang terpercaya dan dapat dipertanggung jawabkan.

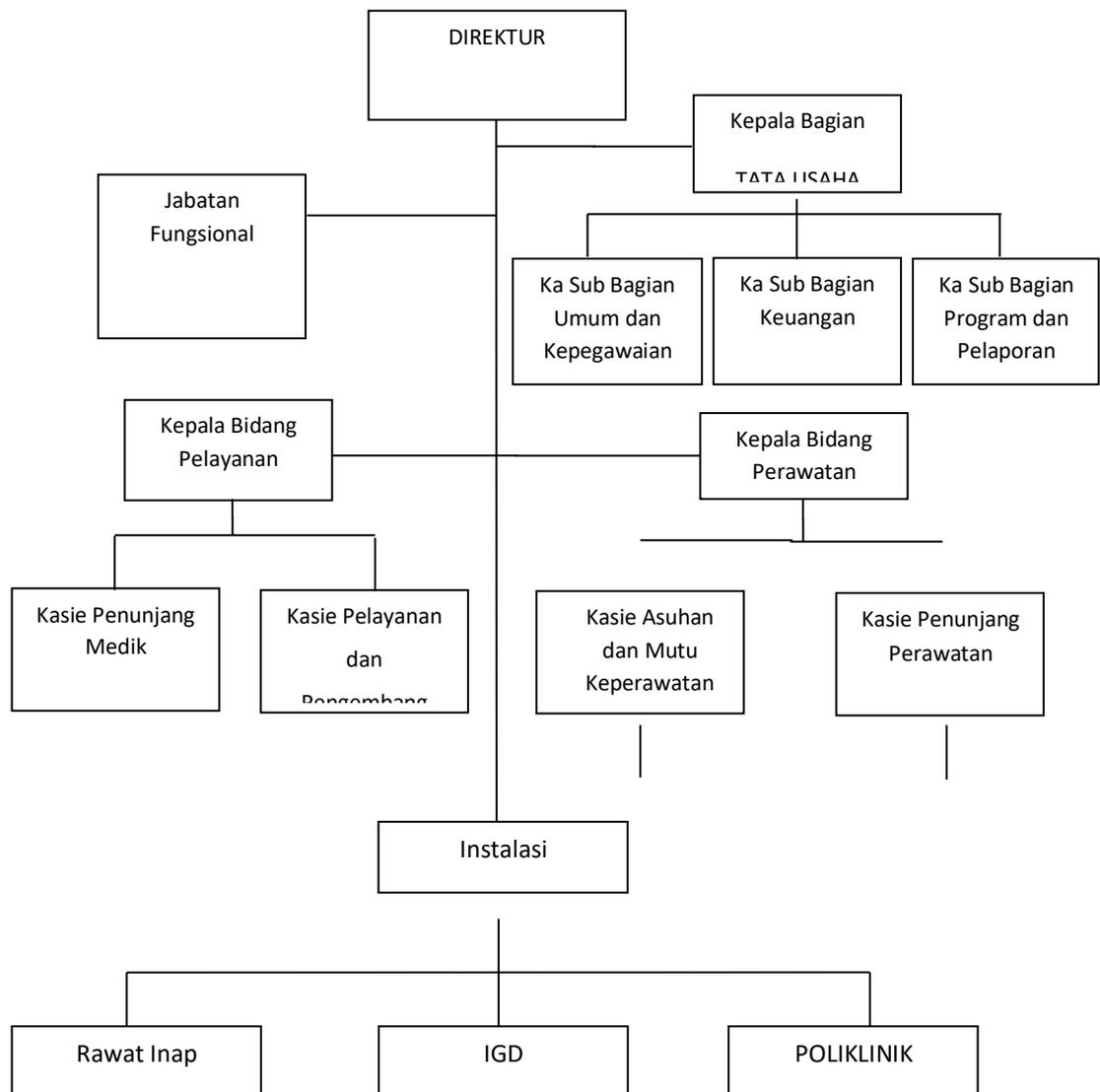
#### **4.1.3. Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan kegiatan perusahaan dengan kata lain penyusunan struktur organisasi adalah langkah terencana dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Pengertian yang jelas tentang struktur organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

1. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007:284).
2. Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola (Handoko, 2003:169).
3. Struktur organisasi yaitu menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat,

bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi (Hasibuan, 2004:128).

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**



#### 4.1.4. Analisis Deskriptif

##### a. Analisis Deskriptif berdasarkan Jenis Kelamin

Analisis deskriptif adalah suatu analisa yang didasarkan pada kegiatan mengumpulkan, mengolah, kemudian menyajikan hasil jawaban yang diperoleh dari para responden dengan membuat daftar tabel deskriptif. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

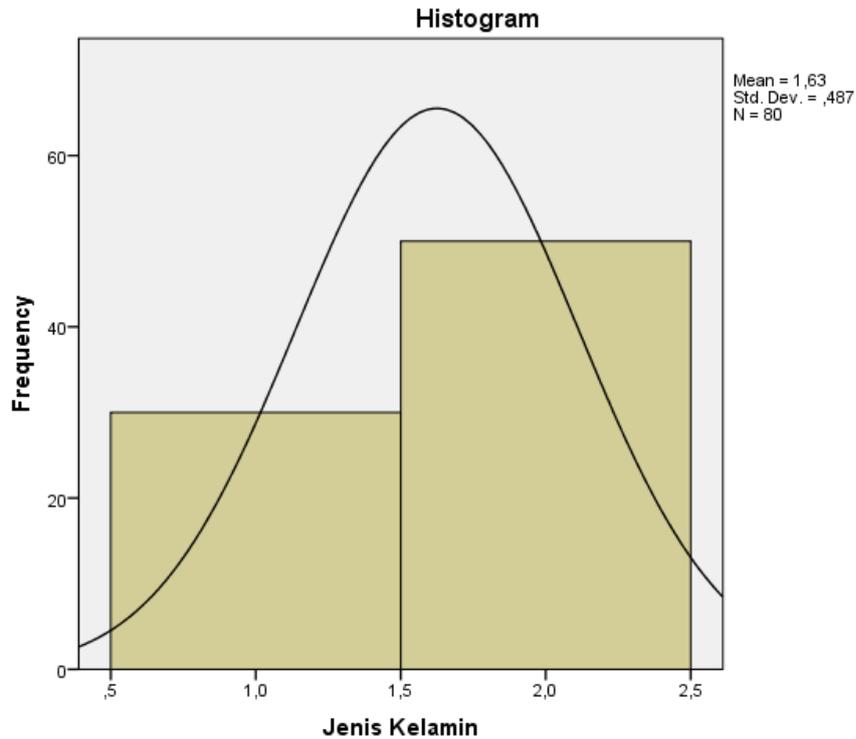
#### **Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden**

##### **Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-Laki	30	37,5	37,5	37,5
Valid Perempuan	50	62,5	62,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber : RSUD Cileungsi, 2019

**Gambar 4.2**  
**Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Jenis Kelamin Responden**



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.1 tersebut di atas bahwa jenis kelamin laki-laki dalam penelitian ini berjumlah 30 responden atau 37,5%, sedangkan perempuan 50 responden atau 62,5%. Responden terbanyak ada pada jenis kelamin perempuan sebanyak 50 responden berjenis kelamin laki-laki atau 62,5%.

**b. Analisis Deskriptif berdasarkan Usia**

Adapun usia responden yang di jadikan sampel dalam penelitian adalah pegawai di RSUD Cileungsi sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

**Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden**

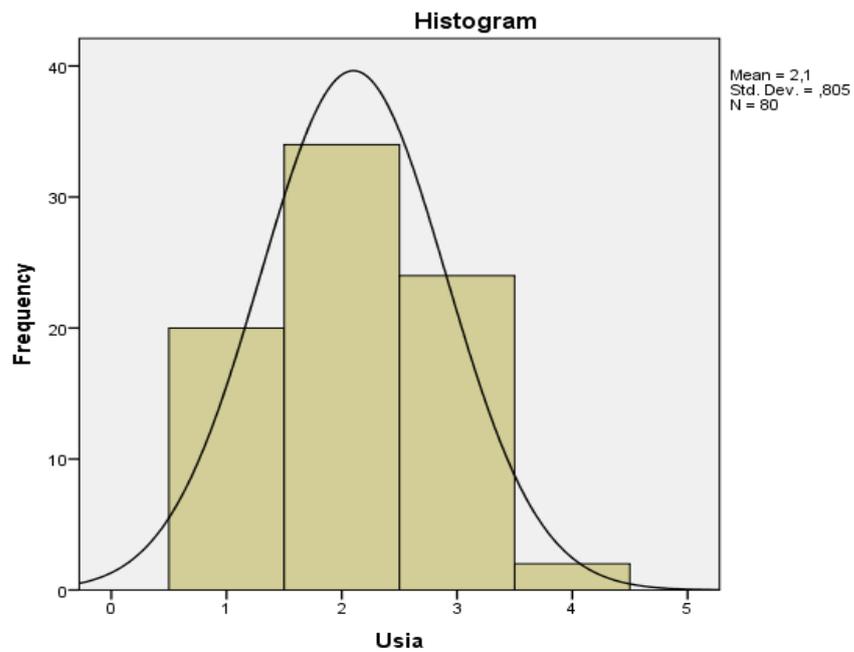
**Usia**

	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang dari 20 tahun	20	25,0	25,0	25,0
20 - 35 tahun	34	42,5	42,5	67,5
35 - 50 tahun	24	30,0	30,0	97,5
lebih dari 50 tahun	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber : RSUD Cileungsi, 2019

**Gambar 4.3**

**Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Usia Responden**



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.2 tersebut di atas bahwa usia responden dalam penelitian usia kurang dari 20 tahun ada 20 responden atau 25,0% kemudian yang berusia 20 - 35 tahun ada 34 responden atau 42,5%. kemudian yang berusia 35 - 50 tahun ada 24 atau 30,0% dan kemudian yang berusia lebih dari 50 tahun ada 2 atau 2,5%. Responden terbanyak ada pada usia 20 - 35 tahun ada 34 responden atau 42,5%.

**c. Analisis Deskriptif berdasarkan Pendidikan**

Adapun usia responden yang di jadikan sampel dalam penelitian adalah pegawai di RSUD Cileungsi sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Analisis Deskriptif Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

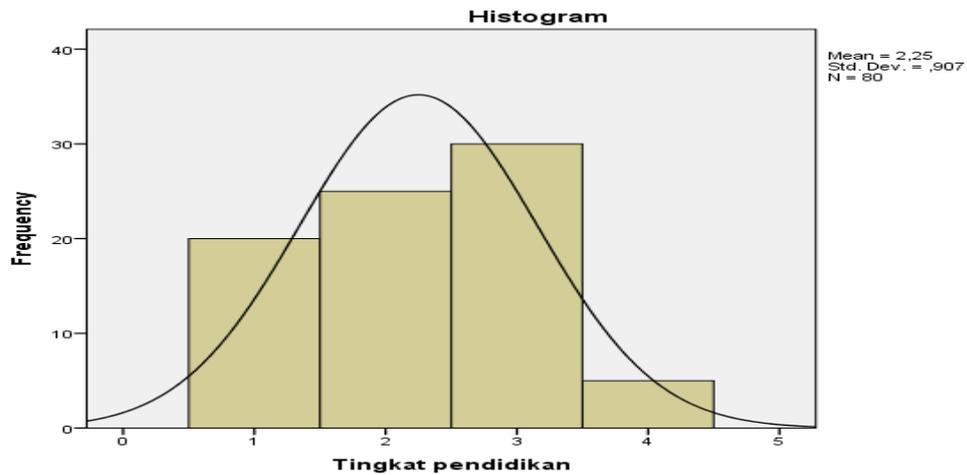
**Tingkat pendidikan**

	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA/SMK	20	25,0	25,0	25,0
Diploma	25	31,3	31,3	56,3
Valid Sarjana	30	37,5	37,5	93,8
Pascasarjana	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber : RSUD Cileungsi,  
2019

**Gambar 4.4**

**Grafik Analisis Deskriptif Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden**



Berdasarkan pada tabel dan grafik 4.2 tersebut di atas bahwa usia responden dalam penelitian pendidikan SMA/SMK ada 20 responden atau 25,0% kemudian yang memiliki tingkat pendidikan Diploma ada 25 responden atau 31,3%. kemudian yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana ada 30 atau 37,5% dan kemudian yang memiliki tingkat pendidikan Pascasarjana ada 5 atau 6,3%. Responden terbanyak yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana ada 30 atau 37,5%.

**4.1.5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Uji Validitas dan Reliabilitas dilakukan terhadap seluruh item kuesioner pada keempat variabel yang diteliti. Hasil uji validitas-reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas Reliabilitas Kompensasi (X1)

Data variabel Kompensasi (X1) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item\_1 sampai dengan Item\_10. Validitas variabel penelitian diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} > 0,3$  maka valid

- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} < 0,3$  maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Kompensasi yang dilakukan menggunakan SPSS 22.0 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**  
**Uji Validitas Variabel Kompensasi**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	31,1750	12,906	,319	,652
item_2	31,0375	12,518	,351	,669
item_3	31,1375	12,120	,448	,627
item_4	30,9250	12,298	,416	,633
item_5	30,9625	11,454	,491	,615
item_6	31,1375	12,728	,362	,644
item_7	30,8125	11,547	,539	,607
item_8	30,8625	12,145	,505	,620

item_9	30,9250	14,222	,322	,706
item_10	30,9625	13,631	,400	,696

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable Kompetensi dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung > r tabel (Corrected Item-Total Correlation > 0.3) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Kompetensi seluruhnya valid.

**Tabel 4.5**

**Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,673	10

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Uji reliabilitas variabel Kompensasi dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis (0.673 > 0.6) maka variabel Kompensasi yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

2. Uji Validitas Reliabilitas Kompetensi (X2)

Data variabel Kompetensi (X2) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item\_1

sampai dengan Item\_10. Validitas variabel penelitian diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} > 0,3$  maka valid
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  atau  $r \text{ hitung} < 0,3$  maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Kompetensi yang dilakukan menggunakan SPSS 22.0 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Uji Validitas Variabel Kompetensi**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	31,6750	14,298	,377	,633
item_2	31,2500	14,519	,455	,658
item_3	31,8250	12,399	,512	,581
item_4	31,5000	13,266	,433	,603
item_5	31,3875	12,215	,510	,579
item_6	31,6250	14,440	,467	,635
item_7	31,3500	12,686	,467	,592
item_8	31,4625	12,631	,533	,581
item_9	31,5000	15,038	,431	,691
item_10	31,6500	14,635	,494	,676

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji validitas variable Kompetensi dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Corrected Item-Total Correlation  $>$  0.3) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Kompetensi seluruhnya valid.

**Tabel 4.7**

**Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,650	10

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha  $>$  0,6. Uji reliabilitas variabel Kompetensi dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ( $0.650 > 0.6$ ) maka variabel Kompetensi yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

3. Uji Validitas Reliabilitas Kinerja Pegawai (Y)

Data variabel kinerja pegawai (Y) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Item\_1 sampai dengan Item\_10. Validitas variabel penelitian diuji dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (kolom Corrected Item-Total Correlation) hasil output SPSS dengan nilai  $r$  tabel, dengan kriteria:

- Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel atau  $r$  hitung  $>$  0,3 maka valid
- Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel atau  $r$  hitung  $<$  0,3 maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel kinerja pegawai (Y) yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	31,8625	7,664	,433	,640
item_2	32,0500	7,289	,466	,630
item_3	31,9875	7,987	,360	,670
item_4	32,3000	7,149	,473	,627
item_5	31,8500	7,344	,471	,630
item_6	31,9875	7,304	,366	,650
item_7	32,0000	7,924	,347	,673
item_8	31,8250	8,070	,257	,669
item_9	31,8625	8,297	,377	,684
item_10	31,8875	8,278	,349	,670

Sumber : Data penelitian diolah tahun  
2019

Uji validitas variabel kinerja pegawai dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Corrected Item-Total Correlation  $>$  0.3) untuk seluruh item, maka 10 item

indikator pengukur variabel kinerja pegawai seluruhnya valid.

**Tabel 4.9**

**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	10

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$ . Uji reliabilitas variabel kinerja pegawai dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ( $0.679 > 0.6$ ) maka variabel lingkungan kerja yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

**4.1.6. Analisis Deskripsi**

1. Deskripsi Variabel Kompensasi

Data variabel Kompensasi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang

kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Kompensasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Variabel Kompensasi**  
**Statistics**

Kompensasi

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		34,44
Median		34,00
Mode		30
Range		12
Minimum		28
Maximum		40

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 28 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 12 sehingga diperoleh nilai rata-rata 34,44 dan nilai tengah empirik 34 nilai yang paling muncul adalah 30. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $34,44 > 34$ ) maka dapat ditarik bahwa variabel Kompensasi cenderung baik.

## 2. Deskripsi Variabel Kompetensi

Data variabel Kompetensi berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis

adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Kompetensi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Deskripsi Variabel Kompetensi**  
**Statistics**

Kompetensi

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		35,03
Median		35,00
Mode		30
Range		13
Minimum		28
Maximum		41

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 28 dan tertinggi 41 dengan rentan skor 13 sehingga diperoleh nilai rata-rata 35,03 dan nilai tengah empirik 35 nilai yang paling muncul adalah 30. Karena nilai rata-rata empirik lebih

besar dari nilai tengah teoritik ( $35,03 > 35$ ) maka dapat ditarik bahwa variabel Kompetensi cenderung baik.

### 3. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Data variabel kinerja pegawai berasal dari jawaban 10 item kuesioner yang telah valid pada skala 1 sampai dengan 5. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah 1 (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah 5 (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah 3 sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai**

**Statistics**

Kinerja Pegawai

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		35,51
Median		35,00
Mode		36
Range		12

Minimum	28
Maximum	40

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Nilai jawaban tengah terendah adalah 28 dan tertinggi 40 dengan rentan skor 12 sehingga diperoleh nilai rata-rata 35,51 dan nilai tengah empirik 35 nilai yang paling muncul adalah 36. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $35,51 > 35$ ) maka dapat ditarik bahwa variabel kinerja pegawai cenderung baik.

#### 4.1.7. Analisis Data

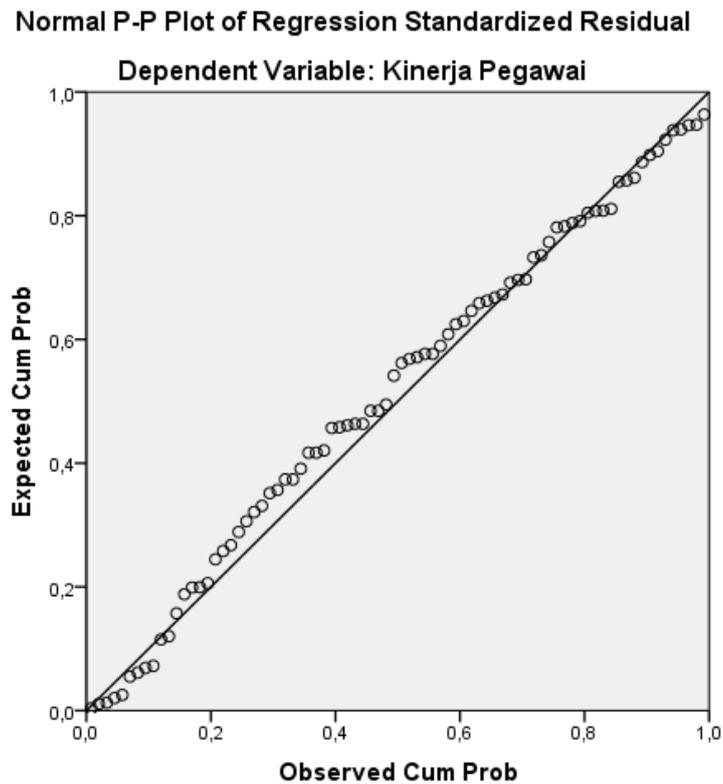
Analisis regresli linier ganda diawali dengan pengujian persyaratan analisis. Hasil pengujian persyaratan analisis adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas secara grafik menghasilkan grafik Normal P-P Plot yang memperlihatkan titik-titik nilai residual pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal.

**Gambar 4.5**

**Normal P-P Plot Uji Asumsi Normalitas**



Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

2. Uji Multikolinieritas

Tabel *coefficient Collinearity Statistics* diatas digunakan untuk menguji persyaratan analisis multikolinieritas. Dari tabel tersebut diperoleh masing-masing variabel independen memiliki nilai Tolerance = 0.974 dan VIF 1.027 Karena nilai Tolerance lebih besar daripada persyaratan minimal ( $0.974 > 0.2$ ) dan nilai VIF lebih rendah dari persyaratan maksimal ( $1.027 < 10$ ) maka dapat disimpulkan bahwa

analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikolinieritas (model yang dikembangkan sudah tepat).

**Tabel 4.13**

**Coefficient Uji Asumsi Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Kompensasi	,974	1,027
Kompetensi	,974	1,027

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

3. Uji Autokorelasi

Nilai Durbin-Watson hasil perhitungan sebesar  $DW = 1,965$ . Berdasarkan kategori yang telah ada, nilai DW termasuk dalam range  $1.65 < DW(1,965) < 2.35$  yang berarti tidak terjadi autokorelasi. Oleh karena itu analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

**Tabel 4.14**

**Model Summary Uji Asumsi Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Durbin-Watson
1	1,965 <sup>a</sup>

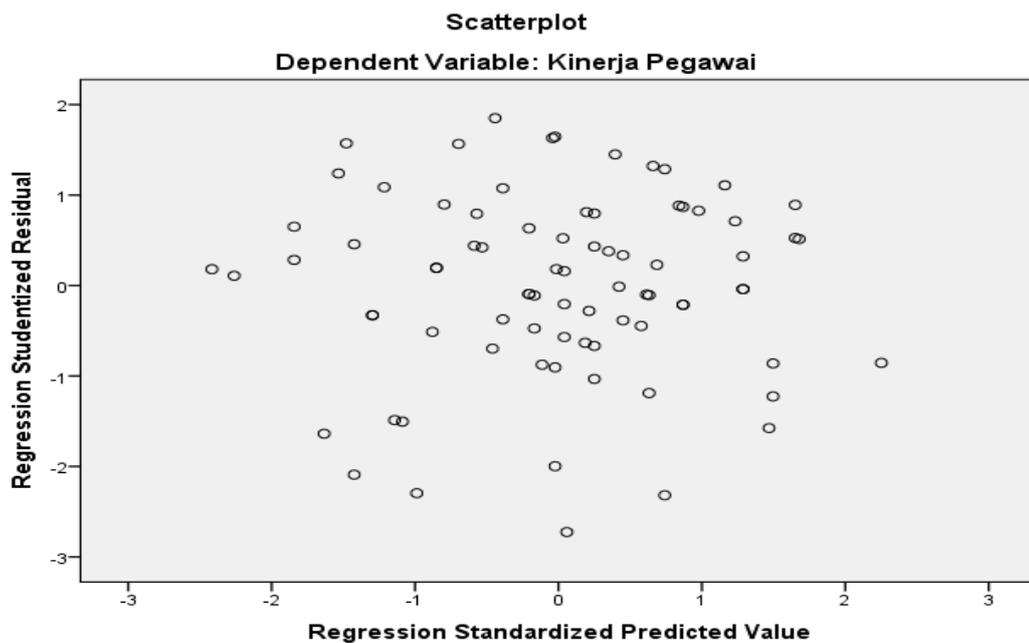
Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Grafik scatter plot memperlihatkan bahwa titik-titik hasil perhitungan menyebar secara acak di atas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil analisis regresi ganda benar-benar linier karena tidak memiliki masalah heteroskedastisitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan.

**Gambar 4.6**

**Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas**



Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Karena persyaratan analisis (asumsi klasik) telah terpenuhi, yaitu memenuhi normalitas, tidak terjadi autokorelasi, tidak terjadi multikolinearitas,

tidak terjadi heteroskedastisitas maka analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan. Data yang digunakan adalah data yang telah diuji tanpa melakukan perubahan karena persyaratan asumsi klasik telah terpenuhi semua. Hasil analisis regresi linier ganda yang pertama adalah tabel model summary sebagai berikut:

**Tabel 4.15**

**Model Summary Pengaruh Kompensasi, Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,409 <sup>a</sup>	,167	,145	2,807

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data penelitian diolah tahun 2019

Dari tabel tersebut diatas diperoleh nilai koefisien determinasi ganda (Adjusted R Square) sebesar 0.409. Nilai  $R^2 = 0.409$  menunjukkan bahwa X1 (Kompensasi) dan X2 (Kompetensi) dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 40,9% variasi Y sedangkan 59,1% variasi Y lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil analisis berikutnya berupa tabel anova yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat yaitu Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi .

**Tabel 4.16**  
**Anova Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi**  
**terhadap Kinerja Pegawai**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121,485	2	60,743	7,712	,001 <sup>b</sup>
	Residual	606,502	77	7,877		
	Total	727,988	79			

Sumber : Data penelitian diolah tahun  
2019

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan tabel koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial Kompensasi dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4. 17**  
**Koefisien Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi**  
**terhadap Kinerja Pegawai**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,672	4,305		4,337	,000
	Kompensasi	,260	,083	,331	3,138	,002
	Kompetensi	,226	,080	,299	2,836	,006

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data penelitian diolah  
tahun 2019

Dari tabel di atas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda berdasar kolom *Coefficients*<sup>a</sup>. Model persamaan regresi linier ganda hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 18,672 + 0.260 X1 + 0,226 X2$$

(0,002)      (0.006)

Model persamaan regresi linier ganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar  $a = 18,672$  artinya bahwa jika  $X1$  dan  $X2$  dianggap konstan maka  $Y$  akan bernilai positif.
- Nilai koefisien regresi  $X1$  sebesar  $b1 = 0.260$  menunjukkan bahwa  $X1$  berpengaruh terhadap  $Y$  dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi  $X2$  sebesar  $b2 = 0.226$  menunjukkan bahwa  $X2$  berpengaruh terhadap  $Y$  dengan arah positif.

#### **4.1.6 Pengujian Hipotesis**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, langkah pertama adalah melakukan pengujian kelayakan model. Kelayakan model dalam menunjukkan Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ganda  $R\text{ Square} = 0.409$  dengan nilai  $\text{sig } F = 0.001$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_0 : = 0$  : tidak layak

$H_a : \neq 0$  : ada layak

R Square = 0.409 memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar 0.001. Karena  $F < 0.001 < 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti model persamaan regresi ganda pengaruh Kompensasi (X1) dan Kompetensi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah layak. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian ini diterima dan layak untuk menunjukkan pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dimana model persamaan hasil penelitian mampu menjelaskan 40,9% variasi Kinerja Pegawai (Y) karena adanya masukan faktor Kompensasi (X1) dan Kompetensi (X2).

Pengujian hipotesis dilakukan sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Pertama (Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai)

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompensasi (X1) sebesar  $b_1 = 0,475$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 18,672 + 0,260 X_1 + 0,226 X_2$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$  : ada pengaruh

Koefisien regresi Kompensasi (X1) sebesar  $b_1 = 0.260$  memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.002. Karena  $b_1 \neq 0$  dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } t < \text{atau } 0.002 < 0.05$ ), maka  $H_{10}$  ditolak dan  $H_{1a}$  diterima yang berarti pengaruh Kompensasi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan arah positif sehingga makin tinggi Kompensasi maka makin tinggi pula kinerja pegawai.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai)

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Cileungsi. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompetensi (X2) sebesar  $b_2 = 0,382$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 18,672 + 0.260 X_1 + 0,226 X_2$ . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$  : tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$  : ada pengaruh

Koefisien regresi Kompetensi (X2) sebesar  $b_2 = 0.226$  memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 0.006. Karena  $b_2 \neq 0$  dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ( $\text{Sig } t < \text{atau } 0.006 < 0.05$ ), maka

H2o ditolak dan H2a diterima yang berarti pengaruh Kompetensi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan arah positif sehingga makin tinggi Kompetensi maka makin tinggi pula kinerja pegawai.

#### **4.2. Pembahasan**

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variabel penelitian. Dari hasil uji validitas terhadap masing-masing variabel penelitian ditemukan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel telah valid. Melalui uji reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pernyataan yang telah valid pada masing-masing variabel penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuesioner telah valid dan reliabel maka kuesioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing variabel penelitian.

- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden Kompensasi cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi Kompetensi dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $34,44 > 34$ ).
- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden Kompetensi cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi

lingkungan kerja dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $35,03 > 35$ )

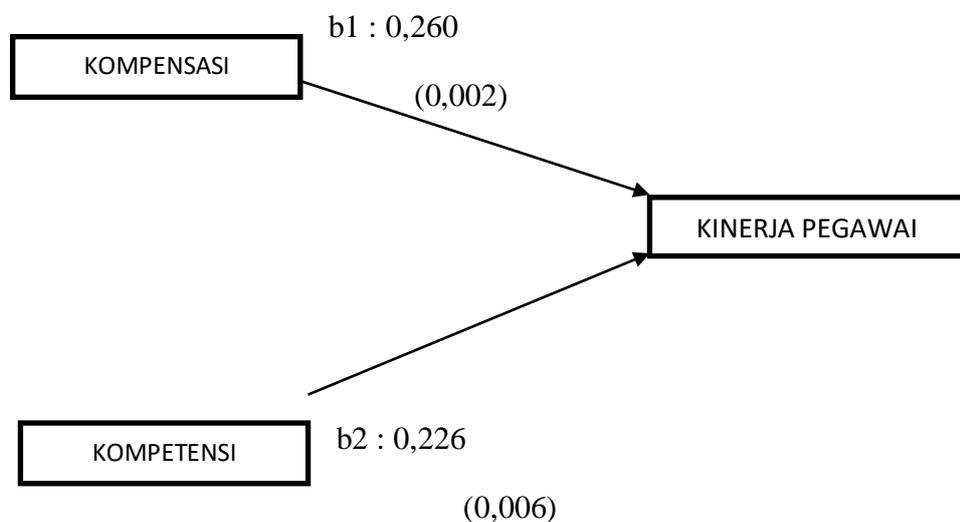
- Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk variabel penelitian dimana persepsi responden kinerja pegawai cenderung baik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis deskripsi kinerja pegawai dengan nilai rata-rata empirik lebih besar dari nilai tengah teoritik ( $35,51 > 35$ )

Gambar 4.7

Rangkuman Hasil Analisis

$R^2: 0,409$ ; (Sig. F: 0,001)

$$\hat{Y} = 18,672 + 0,260 X_1 + 0,226 X_2$$



Penelitian menghasilkan model yang layak dimana model hasil penelitian mampu menjelaskan 40,9% variasi kinerja pegawai karena masukan faktor Kompetensi dan lingkungan kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Ester Manik (2014) STIE Pasudan Bandung dengan judul “Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan karyawan pada rumah

sakit Cibabat Kota Cimahi”. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Pengaruh total kompetensi dan kompensasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 72,14%; dan Pengaruh total Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 75,55%. Hal ini telah diperkuat oleh teori kinerja menurut Gibson (2007:65), yang mendefinisikan “Kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti: kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya”. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

#### **4.2.1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah positif, artinya makin tinggi Kompensasi yang diterima pegawai maka makin tinggi pula kinerja pegawai. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompetensi sebesar  $b_1 = 0,260$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 18,672 + 0.260 X_1 + 0,226 X_2$ .

Hal ini sesuai dengan pendapat Bedjo Siswanto (2001:278) yang mengemukakan bahwa “Kompetensi kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ikke Puspitasari (2011) Dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kerja, Kepemimpinan,

dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Daya Guna Teknik Semarang”. Yang menyatakan bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya Kompetensi kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat, Oleh karena itu dapat diduga bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada RSUD Cileungsi Kabupaten Bogor.

#### **4.2.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah positif, artinya makin tinggi Kompetensi yang diterima pegawai maka makin tinggi pula kinerja pegawai. Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompetensi sebesar  $b_2 = 0,226$  pada model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 18,672 + 0.260 X_1 + 0,226 X_2$ .

Hal ini sesuai dengan pendapat Soedarmayanti (2001:46) bahwa penerangan, tingkat kebisingan (ketenangan) dan suhu ruangan sebagai indikator dari lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganofa, Menzy (2015) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPS Provinsi Sulawesi Barat Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. Yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh yang positif signifikan antar

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila lingkungan kerja baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian menghasilkan model persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 18,672 + 0,260 X_1 + 0,226 X_2$ . Yang layak untuk menjelaskan pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (R Square = 0,409) dimana Kompensasi dan Kompetensi dalam model tersebut mampu menjelaskan 40,9% variasi Kinerja Pegawai. Pengaruh masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada RSUD Cileungsi dengan arah positif sebesar  $b_1 = 0,260$  artinya semakin tinggi Kompensasi maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai di RSUD Cileungsi.
2. Kompetensi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada RSUD Cileungsi dengan arah positif sebesar  $b_2 = 0,226$  artinya semakin tinggi Kompetensi maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai di RSUD Cileungsi.

#### 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini maupun untuk pengembangan penelitian yang lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya manajemen dapat menegakkan peraturan dan tidak segan-segan menindak karyawan yang melanggar peraturan sehingga Kompensasi dapat ditegakkan.
2. Disarankan bagi pihak manajemen untuk memperbaiki Kompetensi yang ada atau mencari tempat yang lebih memadai. Lingkungan fisik kantor harus diupayakan memberi kesejukan dan kenyamanan. Sarana-prasarana umum, ruang kantor, dan peralatannya harus dilengkapi secara berkala. Lingkungan psikologis seperti kualitas manajemen, rasa kekeluargaan dan dukungan harus ditingkatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- A. Usmara. (2003). *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*. Amoro Book. Yogyakarta.
- A. Sihotang. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. PT Pradnya Paramitha. Jakarta.
- Abi Sujak. (1990). *Kepemimpinan Manajer*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Basri, A. F. M., & Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Bedjo Siswanto. (2003). *Manajemen Kerja Indonesia ( Pendidikan administrasi dan operatif)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Boulter N., Dalziel M, dan Hill J (1996). *People and Competencies*, Bidlles, Ltd.London.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management. 8th edition*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Fisher, Simon. (2001). *Mengelola Konflik: Ketrampilan & Strategi Untuk Bertindak*. The British Council. Jakarta.
- Gibson, Ivencevich, & Donnelly (1996), *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid I, Terjemahan, Binarupa Aksara. Jakarta.
- Handoko, T Heri, (2000), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo. Jakarta.
- Hasibuan. S.P. (2005). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan. M. (2003). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan. S.P. (1997). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* PT. Gunung Agung. Jakarta.

- Kusumastuti, Dyah. (2004). *Implementasi SDM Berbasis Kompetensi-Pengukuran Kebutuhan Kompetensi Jabatan*. Lembaga Manajemen Pemerintahan Daerah. Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyanto, H dan Wulandari, A. (2010). *Metodologi Penelitians*. CV. Agung. Semarang.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2006). *Human Resource Management, International Editions*. The McGraw-Hill Companies. New York.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Chalia, Indonesia.
- Prawirosentono, Suryadi (1999). (*Kebijakan Kinerja Karyawan*). BPFE. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Bahavior*. Fifth Edition. New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Susilo, Willy. (2002), *Audit SDM*. PT. Vorqistama Binamega. Jakarta.
- Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson. (2000). *Planning Succesful Employee Performance* (terj. Ramelan). PPM. Jakarta.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. PT Granfindo Persada. Jakarta.

## **Lampiran 1.1. Kuesioner Penelitian**

*Judul Penelitian*

### **PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI HONORER RSUD CILEUNGI**

**Kepada Yth.**

**Bapak / Ibu / Sdr.**

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir program magister manajemen di STIE IPWIJA Jakarta, dimohon Bapak/Ibu/Sdr. berkenan mengisi atau menjawab pernyataan/pertanyaan kuesioner penelitian ini dengan petunjuk pengisian sebagai berikut:

1. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tidak berpengaruh terhadap kedudukan dan tugas Bapak / Ibu.
2. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan murni untuk kepentingan ilmiah, yaitu penelitian tesis dengan judul sebagaimana tersebut di atas.
3. Mohon jawaban yang diberikan benar-benar jujur atau apa adanya sesuai dengan kondisi obyektif yang dihadapi.
4. Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan memberi lingkaran pada nomor jawaban yang dipilih, sebagai berikut: 1) STS (Sangat Tidak Setuju), 2) TS (Tidak Setuju), 3) NB (Normal Biasa), 4) S (Setuju), 5) SS (Sangat Setuju).
5. Bapak / Ibu tidak perlu mencantumkan Nama, Alamat atau Jabatan pada Lembaran Kuesioner ini, karena *Privacy* setiap responden benar-benar dihormati

## **A. KELOMPOK PERTANYAAN**

**Nomor Responden :**

### **PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI HONORER RSUD CILEUNGI**

#### **IDENTITITAS RESPONDEN**

**Petunjuk beri tanda (√) pada jawaban yang dipilih**

1. Jenis Kelamin :

- Laki-laki
- Perempuan

2. Pendidikan terakhir:

- SD
- SLTP
- SLTA
- D III
- S1
- S2

3. Pangkat dan Golongan Ruang saat ini :

- Golongan I (a, b, c, d)
- Golongan II (a, b, c, d)
- Golongan III (a, b, c, d)
- Golongan IV (a, b, c, d)
- Tenaga Honorer

4. Jabatan :

- Eselon II
- Eselon III
- Eselon IV
- Jafung Auditor dan P2UP
- Pelaksana

Terima kasih atas partisipasi Bapak / Ibu / Saudara

**Pernyataan : Variabel Kompensasi (X1)**

No	SOAL PERNYATAAN	SS	S	NB	TS	STS
1.	Besarnya upah atau gaji yang diterima sudah memadai	5	4	3	2	1
2.	Besarnya tunjangan daerah sudah memadai	5	4	3	2	1
3.	Besarnya tunjangan perumahan sudah memadai	5	4	3	2	1
4.	Besarnya tunjangan pendidikan sudah memadai	5	4	3	2	1
5.	Adanya jaminan hari tua sudah sesuai	5	4	3	2	1
6.	Adanya asuransi Kesehatan sudah sesuai	5	4	3	2	1
7.	Adanya kepercayaan terhadap pekerjaan	5	4	3	2	1
8.	Adanya kesempatan jenjang karir yang jelas	5	4	3	2	1
9.	Kondisi lingkungan kerja yang nyaman	5	4	3	2	1
10.	Diberikannya pekerjaan yang menarik	5	4	3	2	1

Sumber : Werther dan Davis (1996).

Keterangan

- Pilihan Jawaban = 5 adalah Sangat Setuju (SS)
- 4 adalah Setuju (S)
- 3 adalah Normal Biasa (NB)
- 2 adalah Tidak Setuju (TS)
- 1 adalah Sangat Tidak Setuju (STS)



**Pernyataan : Variabel Lingkungan kerja (X<sub>3</sub>)**

No	PERTANYAAN / PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	NB	TS	STS
1.	Saya mampu menuangkan ide-ide ke dalam tulisan maupun lisan.	5	4	3	2	1
2.	Saya mampu mengerjakan tugas saya dengan cepat dan tepat waktu.	5	4	3	2	1
3.	Saya mampu menggunakan komputer dan internet sebagai penunjang tugas yang diberikan pimpinan.	5	4	3	2	1
4.	Saya mampu untuk bekerja sama dengan orang lain dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.	5	4	3	2	1
5.	Saya mampu menyusun mengkonsep sebuah perencanaan kerja yang harus saya lakukan di masa datang.	5	4	3	2	1
6.	Saya diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal saya hingga S2.	5	4	3	2	1
7.	Saya selalu diikut sertakan dalam program informal diluar tugas sehari-hari guna menunjang kemampuan saya.	5	4	3	2	1
8.	Saya selalu rajin dalam pelaksanaan tugas saya sehari-hari.	5	4	3	2	1
9.	Saya selalu ramah baik pada pimpinan, rekan kerja maupun petugas kebersihan yang dikantor.	5	4	3	2	1
10	Saya selalu berusaha teliti dalam bekerja guna meningkatkan kualitas pekerjaan sesuai dengan uraian tugas jabatan.	5	4	3	2	1

Sumber : Nitisemito (2000)

Keterangan

- Pilihan Jawaban	= 5 adalah Sangat Setuju	(SS)
	4 adalah Setuju	(S)
	3 adalah Normal Biasa	(NB)
	2 adalah Tidak Setuju	(TS)
	1 adalah Sangat Tidak Setuju	(STS)

**Pernyataan : Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No	SOAL PERNYATAAN	SS	S	NB	TS	STS
1.	Hasil kerja dilaksanakan secara efektif,	5	4	3	2	1
2.	Hasil kerja dilaksanakan secara efisien,	5	4	3	2	1
3.	Hasil kerja dilaksanakan secara ekonomis,	5	4	3	2	1
4.	Pelaksanaan pekerjaan sesuai prinsip administrasi	5	4	3	2	1
5.	Pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja	5	4	3	2	1
6.	Memiliki disiplin dan kepatuhan akan aturan	5	4	3	2	1
7.	Memiliki kepuasan dalam pelayanan	5	4	3	2	1
8.	Progam yang dilaksanakan keselarasan Kebutuhan Masyarakat	5	4	3	2	1
9.	Memberikan pelayanan secara efisien	5	4	3	2	1
10.	Proses pelayanan dilaksanakan secara cepat	5	4	3	2	1

**Sumber :** Amri Yousa (2003 : 9-14)

**Keterangan**

- Pilihan Jawaban = 5 adalah Sangat Setuju (SS)
- 4 adalah Setuju (S)
- 3 adalah Normal Biasa (NB)
- 2 adalah Tidak Setuju (TS)
- 1 adalah Sangat Tidak Setuju (STS)

Lampiran 2

KINERJA KOMPENSASI (X1)

NO Responden	Nomor Butir Pertanyaan										SCORE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	39
2	4	2	2	2	5	3	2	2	5	1	28
3	4	3	4	4	5	4	5	3	3	4	39
4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	34
5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
6	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
7	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
8	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30
9	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	30
10	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
12	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	30
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
14	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	30
15	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38

16	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
17	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
18	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	30
19	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
20	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
21	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
22	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30
23	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	30
24	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	38
25	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
26	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
27	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
28	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30
29	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	30
30	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	38
31	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
32	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	30
33	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
34	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	30
35	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
36	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	35
37	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	37
38	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	34

39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
40	4	3	3	3	2	4	3	4	2	4	32
41	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	35
42	3	3	2	2	5	5	5	5	5	3	38
43	4	5	3	3	4	4	5	4	4	3	39
44	2	4	2	3	3	3	3	4	2	2	28
45	4	3	4	4	5	3	5	4	2	5	39
46	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
47	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	39
48	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	34
49	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32
50	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36
51	4	4	4	5	4	3	5	5	3	3	40
52	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	36
53	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	36
54	2	2	3	4	2	2	3	4	4	4	30
55	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
57	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36
58	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36
59	2	2	4	4	2	2	3	4	4	4	31
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
61	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	36

62	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	39
63	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	35
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
65	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
66	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	33
67	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	28
68	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38
69	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	29
70	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	28
71	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	32
72	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	32
73	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
74	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	40
75	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	38
76	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	34
77	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	29
78	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	32
79	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	36
80	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	34
TOTAL	261	272	264	281	278	264	290	286	281	278	

### KINERJA KOMPETENSI (X2)

NO Responden	Nomor Butir Pertanyaan										SCORE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	3	4	4	5	4	5	3	3	4	39
2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	34
3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
5	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
6	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30
7	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	30
8	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	38
9	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
10	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	30
11	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
12	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	30
13	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
14	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
15	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
17	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	30

18	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
19	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	35
20	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	37
21	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	34
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
23	4	3	3	3	2	4	3	4	2	4	32
24	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	35
25	3	3	2	2	5	5	5	5	5	3	38
26	4	5	3	3	4	4	5	4	4	3	39
27	2	4	2	3	3	3	3	4	2	2	28
28	4	3	4	4	5	3	5	4	2	5	39
29	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
30	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	39
31	3	5	3	4	4	4	5	5	5	3	41
32	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	39
33	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	41
34	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	39
35	4	2	2	2	5	3	2	2	5	1	28
36	4	3	4	4	5	4	5	3	3	4	39
37	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	34
38	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
39	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
40	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40

41	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30
42	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	30
43	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	38
44	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
45	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	30
46	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
47	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	30
48	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
49	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
50	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
51	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	30
52	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
53	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
54	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
55	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30
56	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	30
57	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	38
58	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	38
59	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	33
60	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	40
61	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	30
62	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	30
63	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	38

64	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
65	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	30
66	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
67	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	30
68	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
69	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	35
70	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	37
71	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	34
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
73	4	3	3	3	2	4	3	4	2	4	32
74	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	35
75	3	3	2	2	5	5	5	5	5	3	38
76	4	5	3	3	4	4	5	4	4	3	39
77	2	4	2	3	3	3	3	4	2	2	28
78	4	3	4	4	5	3	5	4	2	5	39
79	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	37
80	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	39
TOTAL	268	302	256	282	291	272	294	285	282	270	

### KINERJA KINERJA PEGAWAI (Y)

NO Responde n	Nomor Butir Pertanyaan										SCORE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
2	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	37
3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	35
4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	33
5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	4	40
6	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	37
7	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	34
8	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
10	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	35
11	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	36
12	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	34
13	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	37
14	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33
15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
16	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	35

17	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	33
18	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	38
19	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	30
20	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	28
21	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
22	3	3	5	3	4	3	3	4	4	3	35
23	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	37
26	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	36
27	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	33
28	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
29	4	3	3	3	5	3	3	4	5	4	37
30	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	33
31	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	36
32	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	37
33	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
34	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	35
35	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	36
36	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
37	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	37
38	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	35
39	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	33

40	5	5	4	3	5	4	3	4	3	4	40
41	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	37
42	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	34
43	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	35
46	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	36
47	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	34
48	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	37
49	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	33
50	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
51	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
52	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	36
53	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	40
54	3	3	4	2	4	2	4	3	4	4	33
55	4	2	3	2	4	2	2	3	3	3	28
56	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	38
57	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	36
58	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	39
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
60	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	30
61	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	36
62	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	36

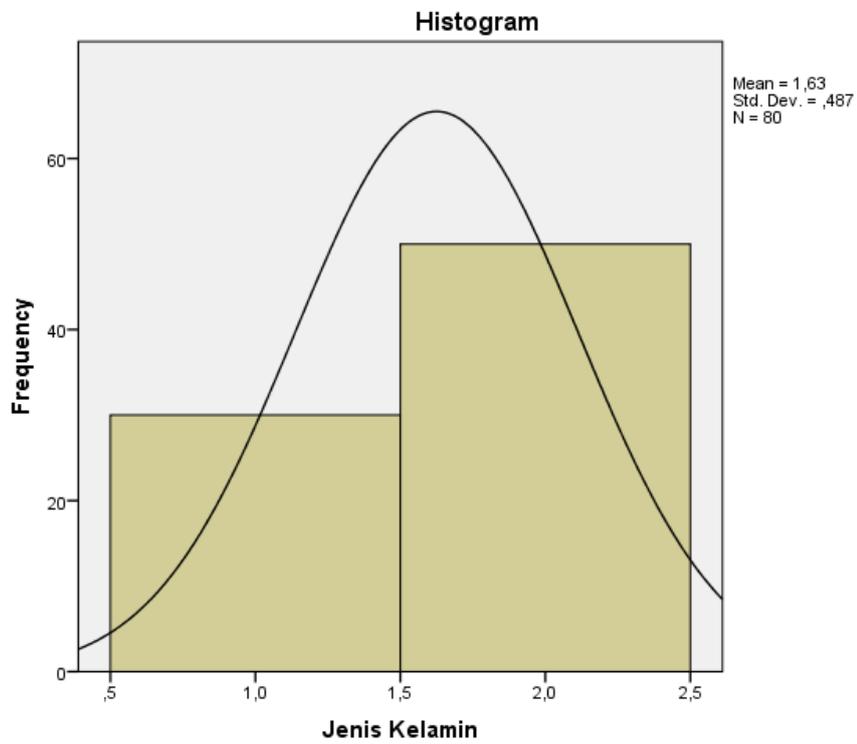
63	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	40
64	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	34
65	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	29
66	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	35
67	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	33
68	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	38
69	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	30
70	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	28
71	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
72	3	3	5	3	4	3	3	4	4	3	35
73	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
75	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	37
76	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	36
77	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	33
78	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
79	4	3	3	3	5	3	3	4	5	4	37
80	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	33
TOTAL	29	27	28	25	29	28	28	29	29	29	
	2	7	2	7	3	2	1	5	2	0	

### Lampiran 3

**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-Laki	30	37,5	37,5	37,5
Valid Perempuan	50	62,5	62,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

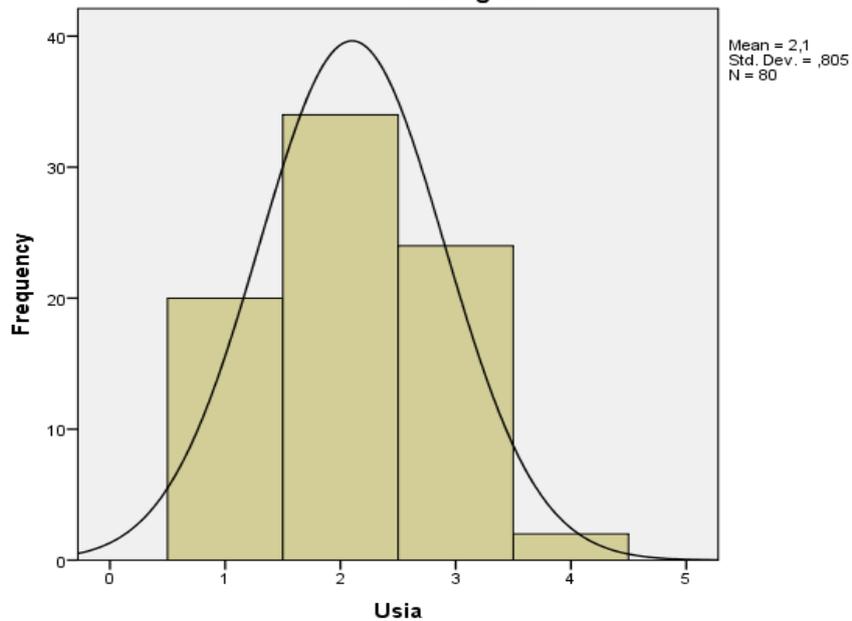
Sumber : RSUD Cileungsi, 2019



### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kurang dari 20 tahun	20	25,0	25,0	25,0
20 - 35 tahun	34	42,5	42,5	67,5
Valid 35 - 50 tahun	24	30,0	30,0	97,5
lebih dari 50 tahun	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

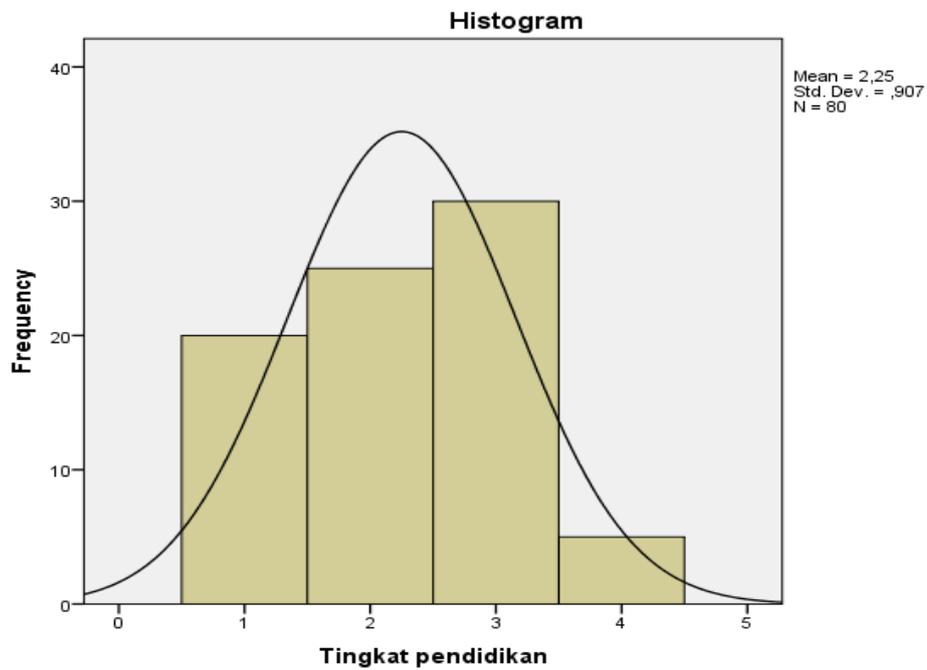
### Histogram



### Tingkat pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA/SMK	20	25,0	25,0	25,0
Valid Diploma	25	31,3	31,3	56,3
Sarjana	30	37,5	37,5	93,8
Pascasarjana	5	6,3	6,3	100,0

Total	80	100,0	100,0
-------	----	-------	-------



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	31,1750	12,906	,319	,652
item_2	31,0375	12,518	,351	,669
item_3	31,1375	12,120	,448	,627
item_4	30,9250	12,298	,416	,633
item_5	30,9625	11,454	,491	,615
item_6	31,1375	12,728	,362	,644
item_7	30,8125	11,547	,539	,607
item_8	30,8625	12,145	,505	,620
item_9	30,9250	14,222	,322	,706

item_10	30,9625	13,631	,400	,696
---------	---------	--------	------	------

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,673	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	31,6750	14,298	,377	,633
item_2	31,2500	14,519	,455	,658
item_3	31,8250	12,399	,512	,581
item_4	31,5000	13,266	,433	,603
item_5	31,3875	12,215	,510	,579
item_6	31,6250	14,440	,467	,635
item_7	31,3500	12,686	,467	,592
item_8	31,4625	12,631	,533	,581
item_9	31,5000	15,038	,431	,691
item_10	31,6500	14,635	,494	,676

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

,650	10
------	----

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	31,8625	7,664	,433	,640
item_2	32,0500	7,289	,466	,630
item_3	31,9875	7,987	,360	,670
item_4	32,3000	7,149	,473	,627
item_5	31,8500	7,344	,471	,630
item_6	31,9875	7,304	,366	,650
item_7	32,0000	7,924	,347	,673
item_8	31,8250	8,070	,257	,669
item_9	31,8625	8,297	,377	,684
item_10	31,8875	8,278	,349	,670

**Statistics**

Kompensasi

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		34,44
Median		34,00
Mode		30
Range		12

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	10

Minimum	28
Maximum	40

### Statistics

Kompetensi

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		35,03
Median		35,00
Mode		30
Range		13
Minimum		28
Maximum		41

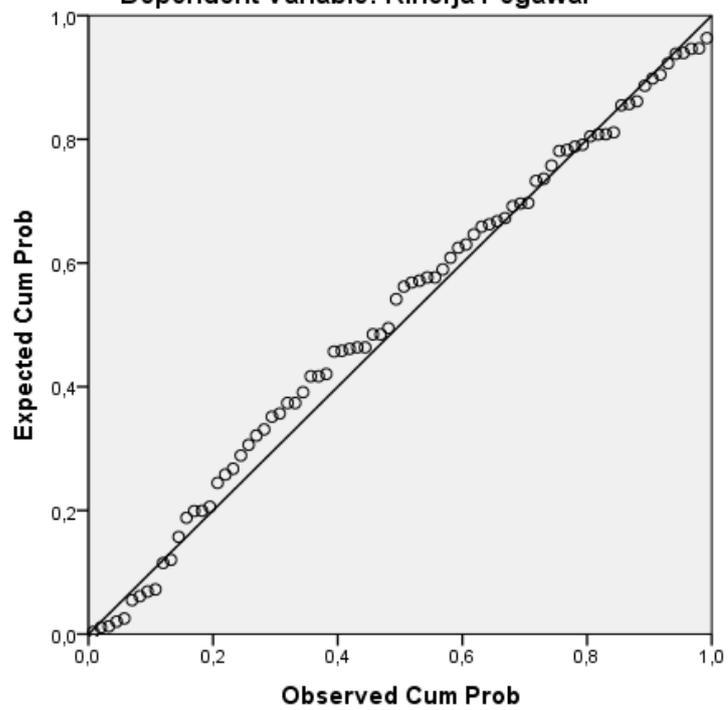
### Statistics

Kinerja Pegawai

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		35,51
Median		35,00
Mode		36
Range		12
Minimum		28
Maximum		40

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
Kompensasi	,974	1,027
Kompetensi	,974	1,027

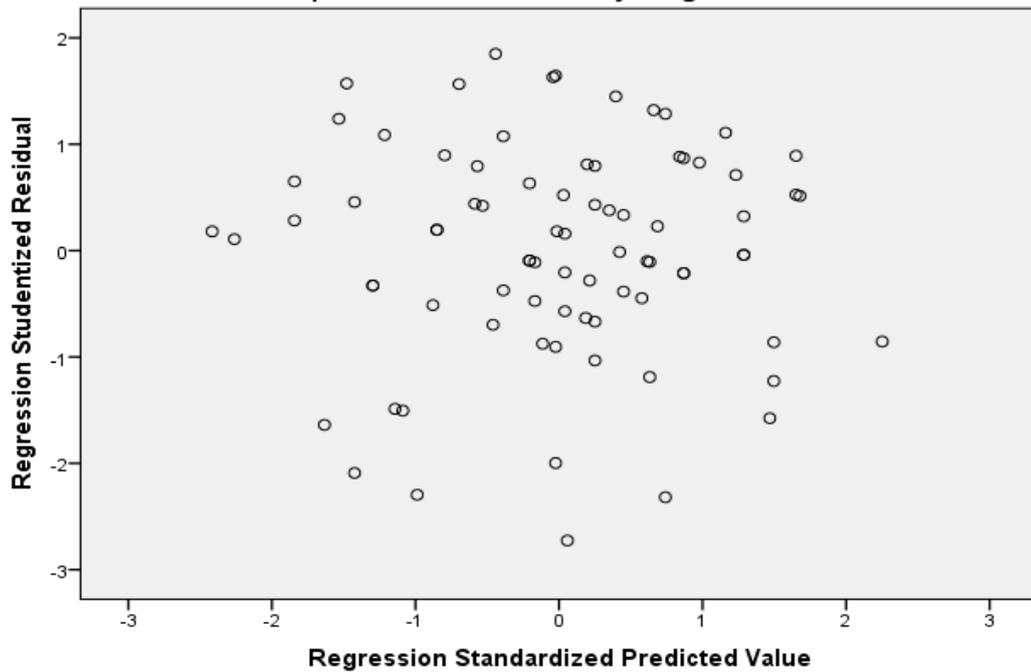
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	Durbin-Watson
1	1,965 <sup>a</sup>

**Scatterplot**

**Dependent Variable: Kinerja Pegawai**



**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,409 <sup>a</sup>	,167	,145	2,807

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121,485	2	60,743	7,712	,001 <sup>b</sup>
	Residual	606,502	77	7,877		
	Total	727,988	79			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,672	4,305		4,337	,000
	Kompensasi	,260	,083	,331	3,138	,002
	Kompetensi	,226	,080	,299	2,836	,006