
Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Danny Property Bandung

Parasamy Putri Andiany

Parasamy_putri@yahoo.com

Permasalahan yang terjadi pada CV. Danny Property Bandung berkaitan dengan penurunan kinerja karyawan yang terlihat pada kurang stabilnya penjualan property karyawan di setiap tahunnya, pencapaian pendapatan unit property setiap tahun, kurangnya tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan, dan kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan pada CV. Danny Property Bandung.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan empat variabel yaitu Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi sebagai variabel independent (X) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependent (Y). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan variabel kompensasi, motivasi dan kompetensi pada CV. Danny Property Bandung secara parsial dan simultan.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 98 karyawan CV. Danny Property Bandung. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis path, pengujian hipotesis Uji parsial dan Uji simultan dengan bantuan menggunakan program SPSS 20.00

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bahwa selama periode penelitian secara parsial Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hubungan positif. Secara Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan. Besarnya pengaruh tersebut adalah 60.00%. Sedangkan sisanya sebesar 40.00 % dipengaruhi faktor lain di luar penelitian.

Kata kunci: Kompensasi, Motivasi, Kompetensi, dan Kinerja Karyawan

Tuntutan terhadap keinginan manusia yang berkenaan dengan bisnis yang ingin dijalani, membuat semakin banyak persaingan bisnis di kalangan masyarakat. Bisnis organisasi yang baik tentu harus dengan dimiliki dan didukung penuh oleh sekumpulan orang yang bersama-sama ingin maju. Tak hanya itu, sumber daya manusia yang baik harus didukung penuh dengan manajemen perusahaan yang baik juga. Manajemen yang baik ini akan sangat mendukung dan

mendorong setiap sumber daya manusia menjadi lebih handal dan berprestasi.

Keberhasilan akan suatu organisasi tergantung dari sumber daya yang dimilikinya. Salah satu yang terpentingnya adalah berkenaan dengan sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia menentukan kontribusi pencapaian visi, misi serta tujuan secara efektif dan efisien yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selain itu manajemen sumber daya manusia menjadi fungsi yang sangat penting bagi

suatu organisasi karena memiliki hubungan dengan sistem perancangan formal untuk menentukan efektivitas dan efisiensi yang terlihat dari bakat masing-masing sumber daya manusia itu sendiri.

Setiap organisasi tentu memiliki pencapaian sasaran suatu kedudukan di bidangnya sendiri, bahkan menjadikan organisasi tersebut yang paling terbaik dan terpercaya di mata masyarakat. Maka dari itu semua bergantung pada pelaksanaan kerja yang tentu dimulai dari karyawannya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Masalah yang ditimbulkan dari setiap perusahaan tentu akan berbeda. Tetapi permasalahan yang patut untuk diperhatikan adalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Karena peran karyawan yang sangat berpengaruh hebat pada kemajuan perusahaan, walaupun sudah diupayakan melalui teknologi yang semakin canggih dan modal yang cukup besar bagi kemajuan perusahaan. Hal ini tentu kembali lagi pada kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Perusahaan memiliki tujuan tertentu yang diharapkan dapat mencapai visi dan misi perusahaan itu sendiri. Salah satu yang diharapkan oleh perusahaan adalah memiliki aset organisasi yang dapat membangun perusahaan menjadi lebih baik tentu dengan memiliki sumber daya manusia yang profesional. Sumber daya manusia harus senantiasa berorientasi pada visi, misi dan tujuan perusahaan. Untuk mewujudkan perusahaan yang baik dan handal, tentu tuntutan perusahaan terhadap kinerja karyawan menjadi sangat tinggi karena karyawan yang menentukan keberhasilan perusahaan ke depannya.

Tuntutan kinerja karyawan yang handal selalu diharapkan oleh setiap perusahaan. Salah satunya di perusahaan

CV. Danny Property, yang merupakan salah satu perusahaan property di Bandung yang bergerak di bidang jasa yang menangani dan membantu konsumen dalam setiap penjualan, pembelian maupun penyewaan berbagai macam property yang ada di Kota Bandung. CV. Danny Property diharapkan dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi masyarakat maupun perusahaan sendiri. Tuntutan kinerja yang handal yang diinginkan perusahaan ini semakin tinggi, seiring dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan property baru yang juga mampu untuk bersaing dan berkembang secara pesat di dunia bisnis. Para karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dan handal agar dapat mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang property, tentu banyak kendala dalam masalah internal maupun eksternal. CV. Danny Property memiliki banyak pesaing dalam kegiatan usahanya, karena kota Bandung kini penuh dengan property yang setiap tahunnya terus diminati dan dicari banyak kalangan. Seiring dengan perkembangan zaman, setiap perusahaan-perusahaan terus merevisi agar perusahaannya semakin maju lagi. Begitupun dengan CV. Danny Property yang sangat menginginkan perusahaannya terus berkembang. Hal ini kembali lagi pada sumber daya manusia yang dimiliki.

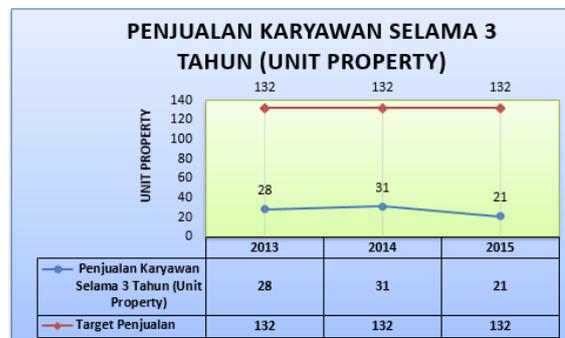
Permasalahan yang sering ditemukan di CV. Danny Property yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Semua dapat terlihat pada kurang stabilnya kinerja karyawan dalam penjualan property di tiga tahun terakhir. Perusahaan selalu menginginkan yang terbaik dalam meningkatkan kinerja karyawan setiap tahunnya. Tetapi hasil yang didapatkan oleh perusahaan justru adanya penurunan penjualan karyawan yang dapat dilihat pada tahun 2013 sampai dengan 2015. Pengukuran kinerja karyawan tersebut

ditinjau dari dimensi kualitas pekerjaan (kecermatan, ketepatan), kuantitas pekerjaan (jumlah tugas yang diselesaikan), sikap (antusiasme terhadap pekerjaan, team work, terbuka menerima kritikan dan saran) dan kehadiran.

Bukti kinerja karyawan yang didapat untuk mencapai target penjualan karyawan setiap tahunnya pada tiga tahun terakhir diperkuat oleh hasil yang didapatkan melalui data sekunder yaitu dari dokumen perusahaan dan data primer melalui wawancara secara informal dengan pemegang otoritas dan beberapa karyawan CV. Danny Property.

Dari hasil wawancara dengan pemegang otoritas di CV. Danny Property Bandung diperoleh bahwa CV. Danny Property selalu menginginkan kinerja yang terus berubah lebih baik dari tahun ke tahunnya. Sehingga target penjualan setiap karyawan dalam perusahaan diupayakan untuk bisa mencapai 100% di tiap tahunnya. Tetapi di 3 tahun terakhir ini, telah terjadi penurunan kinerja karyawan yang berakibat pada tidak stabilnya target penjualan karyawan setiap tahunnya, bahkan jauh dibawah standar. Dapat dilihat pada Gambar 1.1 Grafik Penjualan Karyawan CV. Danny Property Tahun 2013 – 2015 (Unit Property). Hal tersebut dapat menyebabkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan menjadi kurang baik. Karyawan hanya mampu menyelesaikan penjualan tanpa bisa mencapai target yang diinginkan perusahaan. (15 Januari 2016)

Di bawah ini merupakan grafik rata-rata penjualan karyawan pada perusahaan CV. Danny Property selama tiga tahun terakhir.



Gambar 1.1 Grafik Penjualan Karyawan CV. Danny Property Tahun 2013 – 2015 (Unit Property)

Banyak faktor penghubung yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah kompensasi (Werther dan Davis, 1996), motivasi (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001), dan kompetensi (Wibowo, 2014).

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werther dan Davis, 1996:408). Di samping upah, gaji dan insentif, kepada pekerja dapat diberikan rangsangan lain berupa penghargaan atau reward. Perbedaan antara insentif dan reward adalah insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, pada reward, pekerja lebih bersifat pasif. Atas prestasi kerjanya, atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja seperti yang dikemukakan oleh Wibowo (2014:290).

Kompensasi yang diberlakukan di perusahaan ini seperti gaji maupun bonus yang diberikan kepada karyawan yang berhasil menjual setiap property nya. Pemberian insentif baru dilaksanakan dan dilakukan di awal bulan Januari 2016

sebagai bentuk percobaan apakah insentif tersebut akan mampu atau tidak dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan CV. Danny Property. Hal ini dilakukan melalui pencapaian target dengan memiliki berapa banyak konsumen untuk mempercayakan unit property nya kepada karyawan dengan hasil per tahun sebanyak 528 unit property. Karena selama tiga tahun terakhir, pemegang otoritas belum memberlakukan sistem pemberian insentif. (15 Januari 2016)



Sumber: Data diolah dari file laporan per tahun CV. Danny Property, Januari 2016

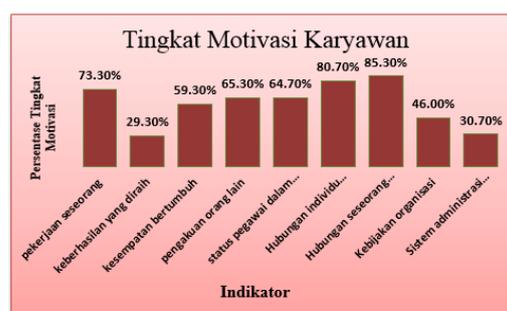
Gambar 1.2 Grafik Jumlah Pencapaian Pendapatan Unit Property Sebelum diberlakukan Sistem Insentif pada CV. Danny Property Bandung, tahun 2013 – 2015

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:205) mengemukakan bahwa motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara

maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Melalui wawancara awal yang dilakukan terhadap beberapa orang karyawan di CV. Danny Property yang bekerja, bahwa tingkat motivasi kerja mereka tidak begitu tinggi disebabkan perusahaan kurang dapat memberikan pengakuan terhadap pencapaian prestasi kerja para karyawan. Mereka juga merasa keberhasilan yang diperoleh belum sesuai dengan harapan. (18 Januari 2016)

Disamping itu, peneliti telah melakukan survei awal dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang karyawan mengenai motivasi dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 1.3 Hasil Pra survei Mengenai Motivasi CV. Danny Property Bandung

Hasil pra survei tersebut menunjukkan bahwa dari ke 9 indikator hanya 3 yang berada di atas 68%. Sisanya masih dibawah rata-rata yang berarti mereka tidak termotivasi. Hal tersebut berarti masih ada permasalahan pada motivasi, salah satunya terlihat pada indikator keberhasilan yang diraih.

Indikator tersebut sebesar 29,30% yang berarti masuk pada kategori sangat tidak termotivasi atau sangat tidak baik. Untuk hasil total keseluruhan sebesar 59,4% yang berarti masuk pada kategori cukup baik.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Menurut Wibowo (2014:272) bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan atau minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.



Gambar 1.4 Hasil Pra survey Mengenai Kompetensi CV. Danny Property Bandung

Hasil pra survei mengenai kompetensi tersebut menunjukkan Hasil pra bahwa dari ke 15 indikator hanya ada 3 indikator yang memperoleh nilai diatas 68%, dan sisanya dibawah rata-rata. Hal tersebut menunjukkan masih ada permasalahan pada kompetensi yang salah satunya terlihat pada indikator menangkap peluang. Indikator tersebut sebesar 42,0% yang berarti masuk pada kategori tidak

kompeten atau tidak baik. Untuk hasil total keseluruhan sebesar 54,2% yang berarti masuk pada kategori cukup baik.

CV Danny Property menggunakan penilaian kompensasi, motivasi dan kompetensi seorang karyawan untuk melihat seberapa besar kinerja karyawan tersebut pada perusahaan. Sebuah perusahaan menginginkan sumber daya manusia yang selalu menjunjung tinggi akan motivasi maupun kompetensi.

Sehubungan dengan hal tersebut, penulis tertarik untuk menelaah lebih lanjut dan mencoba mengkaji Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dituangkan dalam bentuk tulisan ilmiah yang berjudul:

“Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Danny Property Bandung”.

Dasar-Dasar Teori

Pengertian Kompensasi

Kompensasi menurut Hasibuan (2002:184) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Jenis-jenis Kompensasi

Schuler dan Jackson (1999) menyatakan kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (direct payment) yang berupa gaji pokok (base payment) seperti upah, gaji, dan kompensasi variable insentif dan bonus.

Kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan sosial, pengangguran, dan cacat, perlindungan pribadi (berupa pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi, bayaran tidak masuk kantor (berupa pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat, hari libur nasional), dan tunjangan siklus hidup (berupa bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, penghasilan, dan biaya pindah).

Tiga jenis kompensasi menurut Nawawi (2005) secara garis besar adalah :

1. Kompensasi Langsung
Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
2. Kompensasi Tidak Langsung
Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
3. Insentif
Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motiv* (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Menurut beberapa para ahli seperti Wexley & Yukl, Mathis & Jackson, dan Robbins dalam Wilson Bangun (2012:312) mengemukakan bahwa motivasi memberikan batasan sebagai “the process by which behavior is energized and

directed” (Wexley & Yukl, 1977). Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan (Mathis & Jackson, 2006). Sedangkan menurut (Robbins, 2003), *motivation* as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.

Teori Motivasi

Teori Dua Faktor Herzberg

Ilmuwan yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor, yaitu:

- a. Hygiene Factor (Kondisi Ekstrinsik)
Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor Hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi.
- b. Motivation Factor (Kondisi Intrinsik)
Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.

Pengertian Kompetensi

Para ahli umumnya memberikan pandangan yang bervariasi tentang kompetensi. Boyatzis (Armstrong, 2009) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan.

Pengukuran Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) membagi kompetensi menjadi enam kelompok. Tiap kelompok terdiri dari 2 sampai 5 kompetensi. Tiap kompetensi memiliki definisi uraian dengan 3 atau 6 indikator perilaku, atau cara perilaku khusus menunjukkan kompetensinya dalam pekerjaan. Keenam kelompok kompetensi itu ialah:

1. Berprestasi dan Bertindak (Achievement and Action)

Mencakup kompetensi:

a. Orientasi untuk Berprestasi (Achievement Orientation)

Tingkat kepedulian untuk bekerja dengan baik atau berusaha bekerja dengan baik di atas standar. Kompetensi ini meliputi berorientasi pada hasil, efisiensi, peduli terhadap standar, fokus pada perbaikan, kewirausahaan, dan optimasi penggunaan sumber daya.

b. Perhatian terhadap Aturan, Mutu, dan Ketelitian (Concern for Order, Quality, and Accuracy)

Dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan kerjanya, khususnya berkaitan dengan ketersediaan data dan informasi yang andal dan akurat. Termasuk kompetensi ini adalah monitoring, kejelasan, mengurangi ketidakpastian, dan "keeping track".

c. Inisiatif (Initiative)

Keinginan atau tingkat usaha untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau diharapkan oleh pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan dan untuk menciptakan peluang-peluang baru. Termasuk kompetensi ini adalah menangkap peluang, condong untuk melakukan tindakan, berorientasi pada masa depan, dan proaktif. Inisiatif sering muncul dalam bentuk tekun, tidak menyerah jika berhadapan dengan halangan atau penolakan, melakukan pekerjaan lebih daripada yang diharapkan, dan mengantisipasi untuk menghadapi peluang dan masalah.

d. Pencarian dan Pengumpulan Informasi (Information Seeking)

Usaha untuk mengetahui lebih banyak informasi dengan mencari dan mengumpulkan informasi guna meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang andal dan akurat serta berdasarkan pengalaman atau kondisi lingkungan. Termasuk dalam kompetensi ini ialah menggali informasi yang tepat dengan mengajukan pertanyaan terus menerus, mencari peluang-peluang yang potensial atau macam-macam informasi ke tempat-tempat yang relevan.

2. Memberi Bantuan dan Pelayanan (Helping and Human Service)

Mencakup kompetensi:

a. Empati (Interpersonal Understanding)

Kemauan dan kemampuan untuk mendengarkan dan memahami (perhatian) hal-hal yang dikatakan (bisa berupa pemahaman) atas

- pemikiran dan perasaan orang lain. Kompetensi ini sering ditunjukkan sebagai memahami selera dan perasaan orang lain, dengan mendengar dan observasi dan memperkirakan reaksi orang lain, memahami sikap, kesenangan, kebutuhan, dan perspektif orang lain dan memahami sebab-sebab sikap dasar, pola perilaku atau masalah orang lain.
- b. **Orientasi Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (Customer Service Orientation)**
Kemampuan untuk membantu dan melayani kebutuhan harapan pelanggan. Indikator dari kompetensi ini adalah mencari informasi tentang kebutuhan nyata klien di luar yang telah dinyatakan, bertanggung jawab dalam pembetulan masalah pelayanan pelanggan, dan bertindak sebagai penasihat pelanggan yang membutuhkan.
 3. **Dampak dan Pengaruh (The Impact and Influence)**
Mencakup kompetensi:
 - a. **Dampak dan Pengaruh (Impact and Influence)**
Kemampuan untuk membujuk, meyakinkan dan memengaruhi, atau menimbulkan kesan baik pada orang lain sehingga orang lain mau mendukung gagasan atau idenya. Kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi empati, karena tanpa empati tidak mungkin dapat mempengaruhi orang lain dengan efektif.
 - b. **Kesadaran Berorganisasi (Organizational Awareness)**
Kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan dalam organisasi. Termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi orang-orang berperan atau berpengaruh dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan untuk memprediksi bagaimana kejadian atau kondisi baru untuk mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi. indikator kesadaran berorganisasi termasuk: memahami struktur informal organisasi, mengenali ketegangan organisasi yang tak terucapkan, dan mengenali masalah, peluang, atau kekuatan politik yang mendasar yang mempengaruhi organisasi.
 - c. **Membangun Hubungan Kerja (Relationship Building)**
Bekerja untuk membangun atau mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat atau jaringan hubungan dengan orang yang mungkin suatu hari berguna dalam mencapai sasaran hubungan kerja.
 4. **Kemampuan Manajerial (Managerial)**
Mencakup kompetensi:
 - a. **Kemampuan Mengembangkan Orang Lain (Developing Others)**
Versi khusus dari dampak dan pengaruh, yaitu kemampuan untuk mendorong atau mengajar pengembangan orang lain. Inti dari kompetensi ini terletak pada niat pengembangan dan pengaruh dan tidak pada peranan formal. Termasuk dalam kompetensi ini ialah: pengajaran dan pelatihan, meyakinkan pertumbuhan dan perkembangan bawahan, anggapan yang positif dan nyata, dan memberikan dukungan.
 - b. **Memberi Arahan dan Memanfaatkan Kekuasaan Jabatan (Directiveness, Assertiveness and Use of Position Power)**
Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain baik karena kekuasaan jabatannya, untuk melakukan sesuatu sesuai dengan sasaran organisasi. Perilaku mengarahkan termasuk: berhadapan dengan orang lain secara terbuka

- tentang masalah kinerja, menentukan standar, menginginkan kinerja, kualitas, atau sumber daya yang tinggi, berkata “tidak” untuk permintaan yang tidak beralasan dengan baik, atau membatasi terhadap perilaku yang lain, dan memberikan arahan yang rinci, memberikan tugas agar pekerjaan dilaksanakan, atau membebaskan diri untuk pekerjaan dengan prioritas tinggi.
- c. **Kerja Kelompok dan Kerjasama (Teamwork and Cooperation)**
Kemampuan dan kemauan bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok kerja atau menjadi bagian dari seluruh kelompok kerja. Perilaku kerja kelompok dan kerjasama termasuk menyampaikan ide dan pendapat untuk membantu membentuk rencana dan keputusan khusus, selalu memberikan informasi mutakhir kepada masyarakat tentang keberhasilan kelompok, dan berbagi kerja tentang informasi yang relevan dan berguna, menyatakan harapan yang positif terhadap yang lain, memberikan pujian kepada yang lain atas keberhasilannya, menggalakkan dan memberdayakan yang lain yang membuatnya merasa kuat dan penting.
- d. **Kepemimpinan Kelompok (Team Leadership)**
Kemauan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok, ini menunjukkan keinginan untuk memimpin yang lain. Perilaku kepemimpinan yang khusus ialah: memberi tahu orang, mengusahakan untuk memperlakukan semua anggota kelompok secara adil, menggunakan strategi untuk meningkatkan moral dan produktivitas tim, meyakinkan diri bahwa kebutuhan kelompok dipenuhi, meyakinkan diri bahwa yang lain masuk dalam keinginan pemimpin.
5. **Daya Pikir atau Kemampuan Keahlian (Cognitive)**
Merupakan versi intelektual inisiatif, yaitu kerja individu untuk memahami situasi, tugas, masalah, peluang, atau pengetahuan. Seperti halnya inisiatif, kompetensi kognitif berkaitan dengan orientasi tugas atau orientasi berprestasi, tetapi juga digunakan secara khusus untuk mendukung orientasi pengaruh dan dampak. Kompetensi kognitif mencakup:
- a. **Berpikir Analitis (Analytical Thinking)**
Kemampuan untuk memahami situasi atau permasalahan dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang rinci, atau kemampuan untuk mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pemahaman dan pengalaman masa lalu. Indikator kompetensi ini adalah menentukan prioritas kerja berdasarkan atas kepentingan, merinci tugas kompleks menjadi bagian-bagian agar mudah dikerjakan, mengenali berbagai kejadian yang hampir sama, mengantisipasi hambatan dan memikirkan langkah ke depan, dan menggunakan beberapa teknik analitis untuk mengidentifikasi beberapa pemecahan.
- b. **Berpikir Konseptual (Conceptual Thinking)**
Kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara menyatukan yang terpisah itu menjadi satu kesatuan. Kompetensi ini mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi pola atau keterkaitan antara situasi yang nampaknya tidak ada hubungan; kemampuan mengidentifikasi

masalah-masalah mendasar dalam situasi kompleks. Perilaku yang berkaitan dengan berpikir konsep adalah menggunakan “common sense” dan pengalaman yang lalu untuk mengidentifikasi masalah atau situasi, mengetahui perbedaan yang pokok antara situasi sekarang dengan yang telah terjadi sebelumnya, menggunakan konsep yang telah dipelajari secara layak, mengidentifikasi hubungan yang bermanfaat antara data kompleks dari hal-hal yang tidak ada kaitannya.

c. **Keahlian Profesional (Professional Expertise)**

Penguasaan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, berupa keahlian atau keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan, dan mendistribusikan pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain. Ada empat dimensi yang berkaitan dengan keahlian profesional, yaitu gelar pendidikan formal, keahlian dalam mengelola orang atau organisasi, usaha untuk mempertahankan dan memperoleh keahlian, dan intensitas peranan keahlian teknikal.

Dimensi yang digunakan dalam pengukuran kompetensi pada CV. Danny Property Bandung adalah sebagai berikut:

- a. Berprestasi dan Bertindak (Achievement and Action)
- b. Dampak dan Pengaruh (The Impact and Influence)
- c. Daya Pikir atau Kemampuan Keahlian (Cognitive)
- d. Keefektifan Personal (Personal Effectiveness)

Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Wilson Bangun (2012:231), kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standard). Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (benchmarks) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. **Faktor kemampuan**
Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. **Faktor motivasi**
Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Dimensi Kinerja Karyawan

Untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes (2003:142)

mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain :

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

Hubungan Kompensasi dengan Motivasi

Menurut Donni Juni (2014:326), kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi pegawai, organisasi biasanya memberikan insentif berupa uang dan insentif lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan pegawai.

Hubungan Motivasi dengan Kompetensi

Menurut Aprilia dan Hudiwinarsih (2012) mengemukakan bahwa dengan adanya kompensasi yang memadai, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam

pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi.

Hubungan Kompensasi dengan Kompetensi

Menurut teori yang dikemukakan oleh Siregar (2007) bahwa kompetensi dan kompensasi merupakan dua variabel yang saling terkait yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel tersebut merupakan faktor utama untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka. (Mathis dan Jackson, 2000)

Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Murti dan Srimulyani (2013) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian ini juga mendukung pernyataan Hasibuan dalam Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan ini terjadi secara terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator. Sedangkan menurut David Ackah (2014) menunjukkan bahwa motivasi memiliki efek yang baik dan berdampak pada kinerja keseluruhan karyawan.

Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Spencer dan Spencer (1993) yang dilakukan lebih dari 20 tahun, berhasil mengidentifikasi enam dimensi atau kluster kompetensi yang mampu memprediksi perilaku dan kinerja unggul individu. Keenam kluster kompetensi tersebut meliputi kompetensi berprestasi (achievement and action), kompetensi pelayanan (helping and human services), kompetensi mempengaruhi (the impact and influence), kompetensi manajerial (managerial), kompetensi kognitif (cognitive), dan kompetensi efektivitas diri (personal effectiveness).

Hubungan Kompensasi, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan kinerja karyawan yang baik diharapkan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang berkualitas. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompensasi dan motivasi kerja, karena dengan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan pada saat bekerja akan lebih maksimal, fokus, dan disiplin (Agiel Puji Damayanti, dkk, 2013).

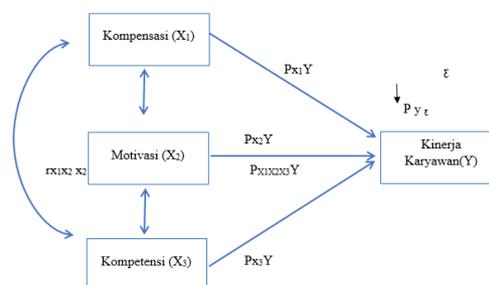
Menurut Keran (2012) kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Hadi Agung, (2007), yang menyimpulkan bahwa kompetensi bersama sama motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, maka karyawan lebih mampu dan trampil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan variabel yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif dengan metode survei. Metode penelitian survei yang digunakan pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner pada populasi yang kecil untuk menemukan hubungan antar variabel yang diteliti.

Metode deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi atau di dalam suatu populasi maupun fenomena yang diteliti. Sedangkan metode penelitian verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Dalam pelaksanaannya metode penelitian yang dilakukan adalah survey dan kuisisioner. Unit analisis yang dituju adalah Individu, yaitu seluruh karyawan dari CV. Danny Property Bandung, informasi yang didapat dari karyawan tersebut dikumpulkan satu kali pada waktu tertentu atau disebut juga cross sectional.

Desain Penelitian ini menggunakan pendekatan paradigma hubungan antara satu variabel bebas yang mempunyai hubungan dengan satu variabel tergantung. Desain penelitian tersebut dapat dijabarkan pada gambar 1.5.



Gambar 1.5
Desain Penelitian
(Struktural Model)
Operasionalisasi Variabel

Metode Penelitian
Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu:

1. Variabel bebas (Independent Variable), adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable dependent (Sugiyono, 2010:39). Dalam penelitian ini, variabel bebas yang dimaksud adalah kompensasi (X1), motivasi (X2) dan kompetensi (X3).
2. Variabel terikat (Dependent Variable), adalah merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dikatakan sebagai variabel terikat karena variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebas (Independent Variable) (Sugiyono, 2010:39). Dalam penelitian ini, variabel terikat yang dimaksud adalah kinerja karyawan (Y).

Populasi dan Sampel

Data yang diambil bersumber dari populasi dalam penelitian ini. Populasi menurut Sugiyono (2002 :57) memberikan pengertian bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan Nazir (1983 :327) mengatakan bahwa populasi berkenaan dengan data, bukan orang atau bendanya. Nawawi (1985 :141) menyebutkan bahwa populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif maupun kualitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap.

Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sampel total (total sampling) atau sensus. Penggunaan metode ini berlaku jika anggota populasi relatif kecil atau mudah

dijangkau. Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi relatif kecil dan relatif mudah dijangkau sebanyak 98 responden, maka penulis menggunakan metode total sampling. Dengan metode pengambilan sampel ini diharapkan hasilnya dapat cenderung lebih mendekati nilai sesungguhnya dan diharapkan dapat memperkecil pula terjadinya kesalahan atau penyimpangan terhadap nilai populasi (Usman & Akbar, 2008).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data Primer

1. Observasi
2. Wawancara
3. Kuesioner

Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui studi kepustakaan, baik dari jurnal, artikel, buku dan lain sebagainya sebagai upaya untuk memperoleh informasi yang diperlukan terkait dengan penelitian yang dilakukan.

Selanjutnya dengan menggunakan teknik dokumentasi. Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, data yang relevan penelitian (Riduwan, 2014 :105).

Alat Pengukuran Data

Dengan menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen

yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden.

Uji Validitas dan Realibilitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar, 2012). Selain itu validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti (Cooper dan Schindler dalam Zulganef, 2006).

Reabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan indikator suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuesioner dengan formula Cronbach alpha (α) dan dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama pada saat yang berbeda.

Teknik Analisa Data

Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Rancangan Analisis

Analisis data menurut Sugiyono (2009:335) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan

sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Untuk mengukur hubungan antar variabel pada penelitian ini digunakan analisis jalur atau *path analysis*, untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi, kompetensi terhadap kinerja karyawan pada CV. Danny Property, baik secara parsial maupun simultan.

Analisis Deskriptif dengan Pendekatan Kualitatif

Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana pengaruh kompensasi, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Langkah – langkah yang dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah sebagai berikut :

- Setiap indikator yang dinilai oleh responden, diklasifikasi dalam lima alternatif jawaban yang menggambarkan peringkat jawaban.
- Dihitung total skor setiap variabel / sub variabel = jumlah skor dari seluruh indikator variabel untuk semua jawaban responden.
- Dihitung skor setiap variabel / subvariabel = rata-rata dari total skor.
- Untuk mendeskripsikan jawaban responden, juga digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dan tampilan dalam bentuk tabel ataupun grafik.
- Untuk menjawab deskripsi tentang masing-masing variabel penelitian ini, digunakan rentang kriteria penilaian sebagai berikut :

$$\% \text{skor aktual} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} \times 100\%$$

Skor aktual adalah jawaban seluruh responden atau kuesioner yang telah diajukan. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi.

Menurut Umi Narimawati (2007:85), selanjutnya hasil perhitungan perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal dikontribusikan dengan tabel 3.10 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Kriteria Persentase Tanggapan Responden

| NO | % Jumlah Skor | Kriteria |
|----|-----------------|-------------|
| 1 | 20.00% - 36.00% | Tidak Baik |
| 2 | 36.01% - 52.00% | Kurang Baik |
| 3 | 52.01% - 68.00% | Cukup |
| 4 | 68.01% - 84.00% | Baik |
| 5 | 84.01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Umi Narimawati, (2007:85)

Analisis Verifikatif (Kuantitatif)

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner akan diolah dengan pendekatan kuantitatif. Oleh karena data yang didapat dari kuesioner merupakan data ordinal, sedangkan untuk menganalisis data diperlukan data interval, maka untuk memecahkan persoalan ini perlu ditingkatkan skala interval melalui “Method of Successive Interval” (Hays, 1969:39)

1. *Method of Successive Interval (MSI)*

Untuk dapat mengolah data, maka data ordinal yang diperoleh dari hasil pengukuran perlu ditransformasikan terlebih dahulu menjadi skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)*.

2. *Path Analysis (Analisis Jalur)*

Untuk dapat menjawab rumusan masalah penelitian ini, data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan perhitungannya dibantu dengan menggunakan SPSS versi 20.00.

Analisis jalur dikenal dengan *path analysis* dikembangkan pertama tahun 1920-an oleh seorang ahli genetika yaitu Sewall Wright (Joreskog & Sorbom,1996 Johnson & Wichern,1992).

Menurut Pedhazur dalam Kerlinger (1983) dalam Widiyanto (2013), analisis jalur merupakan suatu bentuk terapan dari

analisis multiregresi. Dalam analisis ini digunakan diagram jalur untuk membantu konseptualisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks dan juga untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil Penelitian
Kompensasi

Tabel 1.2 Hasil Pengolahan Data Per Dimensi Untuk Variabel Kompensasi

| No | Dimensi | Skor Aktual | Skor Ideal | % | Kriteria |
|--------|--|-------------|------------|-------|------------|
| 1 | Gaji Pokok | 729 | 1470 | 49.6% | Tidak Baik |
| 2 | Kompensasi Variabel (Insentif dan bonus) | 1902 | 2940 | 64.7% | Cukup Baik |
| Jumlah | | 2631 | 4410 | 59.7% | Cukup Baik |



Gambar 1.6 Garis Kontinum Variabel Kompensasi

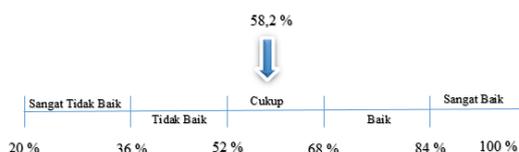
Gambar 1.6 menunjukkan rata-rata karyawan memberi tanggapan bahwa pengaruh kompensasi cukup, hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban kuesioner sebagian besar karyawan menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan masih kurang optimal. Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werther dan Davis,

1996:408). Kompensasi jika diberikan dengan baik, maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut akan menjadikan sumber daya manusia akan senantiasa berorientasi pada visi, misi dan tujuan perusahaan.

Motivasi

Tabel 1.3 Hasil Pengolahan Data Per Dimensi Untuk Variabel Motivasi

| No | Dimensi | Skor Aktual | Skor Ideal | % | Kriteria |
|--------|--------------------|-------------|------------|-------|------------|
| 1 | Kondisi Intrinsik | 2880 | 4900 | 58.8% | Cukup Baik |
| 2 | Kondisi Ekstrinsik | 2536 | 4410 | 57.5% | Cukup Baik |
| Jumlah | | 5416 | 9310 | 58.2% | Cukup Baik |



Gambar 1.7 Garis Kontinum Variabel Motivasi

Gambar 1.7 menunjukkan rata-rata karyawan memberi tanggapan bahwa pengaruh motivasi cukup, hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban kuesioner sebagian besar karyawan menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan yang masih kurang optimal, ini akan berpengaruh pada pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:205) mengemukakan bahwa motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Motivasi yang masih kurang optimal ini dikarenakan kurangnya pengakuan terhadap pencapaian prestasi kerja para karyawan, maupun pemberian status karyawan yang belum jelas dan kurangnya dorongan dari pribadi karyawan itu sendiri.

Kompetensi

Tabel 1.3 Hasil Pengolahan Data Per Dimensi Untuk Variabel Kompetensi

| No | Dimensi | Skor Aktual | Skor Ideal | % | Kriteria |
|--------|---|-------------|------------|-------|------------|
| 1 | Orientasi untuk Berprestasi | 1203 | 1960 | 61.4% | Cukup Baik |
| 2 | Perhatian terhadap Aturan, Mutu, dan Ketelitian | 1330 | 1960 | 67.9% | Cukup Baik |
| 3 | Inisiatif | 1129 | 1960 | 57.6% | Cukup Baik |
| 4 | Pencarian dan Pengumpulan Informasi | 687 | 1470 | 46.7% | Tidak Baik |
| Jumlah | | 4349 | 7350 | 59.2% | Cukup Baik |



Gambar 1.8 Garis Kontinum Variabel Kompetensi

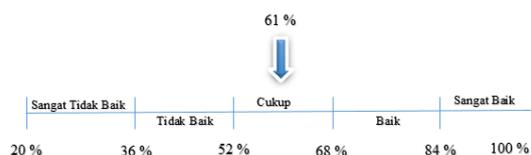
Gambar 1.8 menunjukkan rata-rata karyawan memberi tanggapan bahwa pengaruh kompetensi cukup, hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban kuesioner sebagian besar karyawan menyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan yang masih kurang optimal, ini akan berpengaruh pada pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan. Menurut Wibowo (2014:272) bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja di pekerjaan dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan atau minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Kompetensi yang

masih kurang optimal dikarenakan kurangnya kepedulian dari karyawan untuk bekerja lebih baik.

Kinerja Karyawan

Tabel 1.5 Hasil Pengolahan Data Per Dimensi Untuk Variabel Kinerja Karyawan

| No | Dimensi | Skor Aktual | Skor Ideal | % | Kriteria |
|--------|-----------------------|-------------|------------|-------|------------|
| 1 | Kuantitas Hasil Kerja | 392 | 490 | 80% | Baik |
| 2 | Kualitas Hasil Kerja | 610 | 980 | 62.2% | Cukup Baik |
| 3 | Pengetahuan Kerja | 640 | 980 | 65.3% | Cukup Baik |
| 4 | Kreativitas | 669 | 980 | 68.3% | Baik |
| 5 | Kerjasama | 252 | 490 | 51.4% | Tidak Baik |
| 6 | Sikap Kerja | 502 | 980 | 51.2% | Tidak Baik |
| 7 | Inisiatif | 225 | 490 | 45.9% | Tidak Baik |
| Jumlah | | 3290 | 5390 | 61.0% | Cukup Baik |



Gambar 1.9 Garis Kontinum Variabel Kinerja Karyawan

Gambar 1.9 menunjukkan rata-rata karyawan memberi tanggapan bahwa variabel kinerja karyawan **cukup baik**, hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban kuesioner sebagian besar karyawan menyatakan kinerja karyawan dinilai masih kurang optimal pada seluruh dimensi pengukuran. Pengukuran kinerja dari para karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam hal kuantitas, para karyawan belum mencapai hasil yang maksimal dalam penjualan unit *property* pada tahun 2013 sampai dengan 2015. Kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. (Faustino Cardoso Gomes dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2005: 9)

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi (X₁), Motivasi (X₂) dan Kompetensi (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh Kompensasi (X₁), Motivasi (X₂) dan Kompetensi (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dalam metode analisis jalur, untuk mencari hubungan kausal atau pengaruh variabel-variabel penelitian, terlebih dahulu dihitung matriks korelasi dari variabel-variabel Kompensasi (X₁), Motivasi (X₂) dan Kompetensi (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 1.6 Besaran Koefisien Jalur

| Variabel | Koefisien Jalur | Pengaruh Secara Bersamaan | Pengaruh Residu |
|------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------|
| Kompensasi (X ₁) | P _{yx1} = 0,391 | 0,601 | 0,399 |
| Motivasi (X ₂) | P _{yx2} = 0,313 | | |
| Kompetensi (X ₃) | P _{yx3} = 0,306 | | |

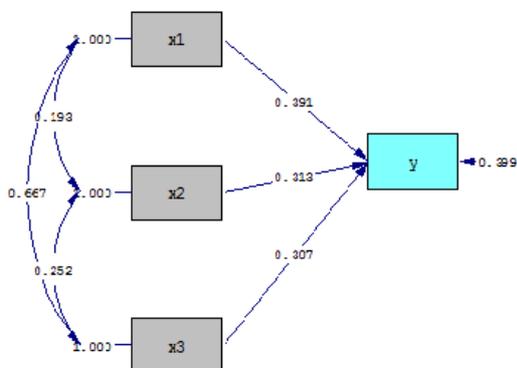
Dengan memperhatikan tabel di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

$$Y = \rho_{yx} X_1 + \rho_{yx} X_2 + \rho_{yx} X_3 + \epsilon_1$$

$$= 0,391 X_1 + 0,313 X_2 + 0,306 X_3 + \epsilon_1$$

$$R^2_{y.x_1.x_2.x_3} = 0,601$$

$$\rho_y \epsilon = 1 - R^2_{yx_1x_2x_3} = 1 - 0,601 = 0,399$$



Gambar 1.10 Diagram Jalur Hubungan X1, X2, dan X3 Terhadap Y

parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Kompensasi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Uji secara parsial ditunjukkan pada Tabel *Coefficient*, terlihat pada tabel tersebut bahwa pada kolom Sig (Signifikan) didapat nilai sig 0,000. kemudian nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0.05 > 0,000$, maka H_0 ditolak H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kompensasi (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian Secara Simultan

Tabel 1.7 Pengujian Secara Simultan

| Hipotesis Alternatif | F hitung | db | F tabel | Keputusan | Kesimpulan |
|---|----------|---------------------------|---------|---------------|------------|
| X_1, X_2 dan X_3 secara simultan berpengaruh terhadap Y | 47,148 | $db_1 = 3$ $db_2 = 94$ | 2,701 | H_0 ditolak | Signifikan |

Pada tabel 1.7 di atas dapat kita ketahui bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti Kompensasi (X_1), Motivasi (X_2) dan Kompetensi (X_3) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Motivasi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Uji secara parsial ditunjukkan pada Tabel *Coefficient*, terlihat pada tabel tersebut bahwa pada kolom Sig (Signifikan) didapat nilai sig 0,000. kemudian nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0.05 > 0,000$, maka H_0 ditolak H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, motivasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian Parsial

Tabel 1.8 Pengujian Secara Simultan

| Hipotesis | t hitung | db | t tabel | Keputusan | Kesimpulan |
|---------------|----------|----|-------------|---------------|------------|
| $P_{yx1} = 0$ | 4,470 | 94 | $\pm 1,986$ | H_0 ditolak | Signifikan |
| $P_{yx2} = 0$ | 4,648 | 94 | $\pm 1,986$ | H_0 ditolak | Signifikan |
| $P_{yx3} = 0$ | 3,459 | 94 | $\pm 1,986$ | H_0 ditolak | Signifikan |

Dari tabel di atas dapat kita ketahui bahwa nilai t hitung untuk masing-masing variabel Kompensasi (X_1), Motivasi (X_2) dan Kompetensi (X_3) lebih besar dari nilai t tabel. Ini berarti variabel Kompensasi (X_1), Motivasi (X_2) dan Kompetensi (X_3) secara

Kompetensi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Uji secara parsial ditunjukkan pada Tabel *Coefficient*, terlihat pada tabel tersebut bahwa pada kolom Sig (Signifikan) didapat nilai sig 0,001. kemudian nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0.05 > 0,001$, maka H_0 ditolak H_a diterima artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kompetensi (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Penutup

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh kompensasi, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Variabel penelitian yang digunakan adalah variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Sedangkan variabel independen yang digunakan adalah kompensasi, motivasi dan kompetensi. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 20.00. Subjek Penelitian ini adalah perusahaan CV. Danny Property Bandung dengan jumlah responden sebanyak 98 orang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap tujuan dilakukannya penelitian ini.

- Persepsi responden menyatakan bahwa kompensasi, motivasi, kompetensi dan kinerja karyawan pada CV. Danny Property Bandung adalah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan kompensasi (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 25.7%, motivasi (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 14.6%, sedangkan kompetensi (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 19.8%. selanjutnya penelitian ini secara simultan ditunjukkan dengan kompensasi (X1), motivasi (X2) dan kompetensi (X3) berpengaruh secara signifikan sebesar 60.0%. sisanya sebesar 40.0% yang merupakan pengaruh yang datang dari faktor lain atau dapat dijelaskan oleh variabel yang tidak diteliti.
- Tanggapan responden tentang kepuasan kompensasi adalah cukup baik atau cukup puas dengan diketahui besar skor sebesar 59.7%. Indikator yang memperoleh persentase tertinggi adalah Bonus sebesar 74.7% yang berarti masuk pada kategori baik yang artinya karyawan puas atas bonus yang didapatkan, sedangkan yang memperoleh persentase terendah adalah Insentif sebesar 44.0% yang berarti masuk kategori tidak baik yang artinya karyawan tidak puas dengan insentif yang diberikan.
- Tanggapan responden mengenai tingkat motivasi adalah cukup baik atau cukup termotivasi dengan diketahui besar skor sebesar 58.2% indikator yang memperoleh persentase tertinggi adalah hubungan karyawan dengan atasannya sebesar 85.3% yang berarti masuk kategori sangat baik ini artinya salah satu yang dapat memotivasi karyawan adalah dengan memiliki hubungan yang baik dengan atasan, sedangkan yang memperoleh persentase terendah yaitu indikator keberhasilan yang diraih oleh seseorang sebesar 29.3% yang masuk kategori sangat tidak baik yang artinya karyawan sangat tidak termotivasi terkait keberhasilan yang diraih.
- Tanggapan responden mengenai tingkat kompetensi adalah cukup baik atau cukup kompeten dengan diketahui besar skor sebesar 59.2%. Indikator yang memperoleh persentase tinggi masuk kategori baik sebesar 71.3% adalah mengenai mengurangi ketidakpastian yang ada, sedangkan indikator terendah diperoleh

sebesar 34.0% mencari informasi ke tempat relevan yang berarti sangat tidak baik. Selanjutnya tanggapan responden mengenai kinerja karyawan adalah cukup baik sebesar 61%. Indikator yang memperoleh persentase tertinggi sebesar 74.0% dapat dipercaya yang memasuki kategori baik, sedangkan persentase terendah pada indikator jumlah tugas yang diselesaikan sudah sesuai dengan deadline sebesar 34.0% yang masuk kategori sangat tidak baik.

- Dalam analisis jalur kompensasi lebih besar dibandingkan koefisien jalur variabel Motivasi dan Kompetensi artinya Kompensasi lebih menentukan (berpengaruh lebih besar) terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan Motivasi dan Kompetensi baik secara langsung maupun tak langsung. Sesuai pernyataan karyawan bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan karena kompensasi sangat dibutuhkan bagi kehidupan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi,
- Hasibuan, H. Malayu S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta:BPFE.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Handari. 1985. *Motode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi Kedua*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sekaran, Uma. 2014. *Research Methods For Business Edisi Keempat*. Jakarta : Salemba Empat.
- Schuler, Randall S., Susan E Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Menghadapi Abad Ke-21*. Ed. 6 Jilid 1 dan 2. Diterjemahkan oleh Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Siregar. 2007. *Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja*

Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Tesis.
Tersedia pada: repository.usu.ac.id.
(Diakses tanggal 2 Desember 2015
pukul 16:11).

Spencer, Lyle, M. Jr. dan Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Werther, William, B., Jr. dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Appraisals is Deas. Long Live Performance Management*. New York: McGraw-Hill Publications, Inc.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.