

**PENGARUH KOMPENSASI DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI
(Studi pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil
Indonesia)**

Oleh :

**Eviana Widiati
NPM : 4122.5.16.21.0239**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018**

**PENGARUH KOMPENSASI DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI
(Studi pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil
Indonesia)**

Oleh :

Eviana Widiati
NPM : 4122.5.16.21.0239

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti

Bandung, November 2018
Disetujui dan disahkan Komisi Pembimbing

Dr. M. Yusuf Alhadidhaq, M.Pd., M.Si
Pembimbing 1

Hj. Winna Roswinna, SE., MM., CPM
Pembimbing 2

H. Deden Komar Priatna, ST., S.IP., MM
DEKAN

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eviana Widiati

NPM : 4122.5.16.21.0239

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis saya yang berjudul **PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI** (Studi Pada Divisi Marketing PT Coca-Cola Amatil Indonesia) adalah :

1. Merupakan Tesis asli dan belum pernah di ajukan sebelumnya oleh siapapun untuk mendapatkan gelar akademik magister, baik di Universitas Winaya Mukti maupun Perguruan tinggi lainnya.
2. Tesis ini murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Pembimbing.
3. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya–karya atau pendapat-pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar pustaka seperti yang terlampir dalam naskah Tesis ini.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi hukum sebagai akibat ketidak sesuaian isi pernyataan dengan keadaan sebenarnya.

Bandung, Oktober 2018

Eviana Widiati

ABSTRAK

Eviana Widiati, 2018. Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia), Tesis Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti Program Studi Magister Manajemen, dibawah bimbingan bapak Dr. M. Yusuf Alhadhaq, M.Pd., M.Si, selaku Dosen Pembimbing I dan ibu Hj. Winna Roswinna, SE., MM., CPM selaku Dosen Pembimbing II.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Kompensasi (2) Kompetensi; (3) Kinerja Pegawai serta (3) Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, baik secara simultan maupun parsial.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey deskriptif dan survey eksplanatori. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia dengan sampel sebanyak 50 orang. Tipe investigasinya adalah causalitas, serta *time horizon* dalam penelitian ini adalah *cross-sectional*.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa kompensasi yang diterima pegawai pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia pada umumnya relatif cukup memadai, Kompetensi Pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia telah sesuai dan cukup untuk memenuhi kebutuhan, Kinerja Pegawai pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia tinggi, serta Kompensasi dan Kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia. Namun Secara parsial Kompensasi lebih Dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai daripada Kompetensi.

Karena kompensasi dominan mempengaruhi kinerja, menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan kinerja pegawai. maka Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia disarankan untuk diberikan kompensasi yang sesuai ketentuan dengan meningkatkan tunjangan-tunjangan lain, sehingga mereka mampu bekerja lebih profesional.

Kata Kunci : Kompensasi, Kompetensi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Eviana Widiati, 2018. Effects of Compensation and Competence on Employee Performance (Case Study in Marketing Division of PT Coca Cola Amatil Indonesia), Thesis of Winaya Mukti University Postgraduate Program, Master of Management, under the guidance of Mr. Dr. M. Yusuf Alhadhaq, M.Pd., M.Sc., as Lecturer I and Mrs. Hj. Winna Roswinna, SE., MM., CPM as Lecturer II.

The purpose of this study is to find out and analyze: (1) Compensation (2) Competence; (3) Employee Performance and (3) Effect of Compensation and Competence on employee performance in the Marketing Division of PT Coca Cola Amatil Indonesia, both simultaneously and partially.

The research method used in this research is descriptive survey and explanatory survey. The unit of analysis in this study was employees in the Marketing Division of PT Coca Cola Amatil Indonesia with a sample of 50 people. The type of investigation is causality, and the time horizon in this study is cross-sectional.

Based on the results of the study, it was found that the compensation received by employees at the Marketing Division of PT Coca Cola Amatil Indonesia in general was relatively adequate, Competence of the Marketing Division Employees of PT Coca Cola Amatil Indonesia was appropriate and sufficient to meet the needs, Employee Performance at the Marketing Division of PT Coca Cola Amatil Indonesia is high, and Compensation and Competence simultaneously influence the Performance of Employees in the Marketing Division of PT Coca Cola Amatil Indonesia. But partially, compensation affects employee performance dominantly rather than competency.

Because compensation dominantly affects performance, it is the first priority in improving employee performance. Therefore the Marketing Division of PT Coca Cola Amatil Indonesia is advised to be given compensation in accordance with the provisions by increasing other benefits, so that they are able to work more professionally.

Kata Kunci : Compensation, Competence, Employee Performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi pegawai perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006:20) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan

sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya-upaya meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Berdasarkan hasil pengamatan sementara di lapangan, fenomena-fenomena yang berkaitan dengan Kompetensi dan Kompensasi antara lain:

1. Masih adanya keluhan dari pegawai di PT Coca Cola Amatil Indonesia yang merasa kurang berkembang. Hal tersebut berupa:
 - a. Pimpinan yang hanya memberikan pekerjaan yang bersifat rutin, tanpa memberikan jenis pekerjaan yang menarik bagi pegawai sesuai dengan bidangnya.
 - b. Pegawai yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya kurang mendapat perhatian pimpinan maupun rekannya dalam menyelesaikan masalahnya (*sharing kerja*).
2. Pimpinan masih kurang dalam menciptakan hubungan yang harmonis dengan para pegawai, sehingga terkesan adanya jarak yang renggang, hal ini terkesan seakan merasa dirinya yang paling penting di antara semuanya yang ada.

TABEL 1.1
KETIDAK HADIRAN TANPA KETERANGAN

NO	TAHUN	JUMLAH PEGAWAI	FREKUENSI	PROSENTASE
1	2014	135	11	8%
2	2015	135	14	10%
3	2016	130	12	9%
4	2017	132	8	6%

Sumber: Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia tahun 2014-2017.

3. Masih kurangnya perhatian khusus bagi Pegawai yang berprestasi.
4. Adanya Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, yang masih melalaikan pekerjaannya.
5. Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia yang malas dengan pekerjaannya dikarenakan kurang memahami dan tidak ada minat untuk belajar.
6. Masih ditemukannya pelanggaran-pelanggaran baik itu pelanggaran keterlambatan masuk kerja atau disaat jam kerja masih ada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia yang keluar dari kantor.

TABEL 1.3
KETERLAMBATAN

NO	TAHUN	JUMLAH PEGAWAI	TERLAMBAT	PROSENTASE
1	2014	135	20	15%
2	2015	135	15	11%
3	2016	130	13	10%
4	2017	132	9	7%

Sumber: Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia tahun 2014-2017.

Terdapat faktor negative yang dapat menurunkan kinerja pegawai, diantaranya adalah menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang

menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak ada contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu sebab menurunnya kinerja pegawai dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah Kompensasi dan Kompetensi.

Kompensasi adalah pengeluaran dan biaya bagi sebuah perusahaan. Perusahaan berharap dengan diberikannya kompensasi akan memperoleh imbalan prestasi yang lebih besar dari para karyawan. Sehingga, nilai prestasi karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan oleh sebuah perusahaan. Berdasar pada penjelasan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa kompensasi merupakan suatu hal yang penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan.

Menurut Mondy & Noe (2005:284), kompensasi ialah keseluruhan dari hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka. Hal senada juga dikemukakan oleh Mondy (2008): *“Compensation refers to every type of reward that individuals receive in return for their labor”*

Kompensasi yang diberikan di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia beragam jenis, meliputi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Pemberian kompensasi finansial diatur dalam undang-undang maupun peraturan yang berlaku dan sifatnya relatif baku, sehingga upaya pengembangan kompensasi finansial sangat sempit peluangnya.

Berdasar pada penjelasan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa kompensasi merupakan suatu hal yang penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan.

Bukan hanya faktor kinerja saja yang perlu di perhatikan oleh organisasi guna meningkatkan kinerja karyawannya, akan tetapi organisasi juga harus memperhatikan faktor pemberian kompensasi non finansial. Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai itu untuk bekerja dengan baik. Setiap pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia belum tentu bersedia mengerahkan prestasi kerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja.

Kemudian, kompetensi dianggap menjadi faktor lain yang memberikan pengaruh buruknya kinerja pada karyawan di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia. Kompetensi berasal dari bahasa inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan, kompetensi dan wewenang (Echola dan Shadily, 1975:132). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2008:86-88). Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Desler, 2006:70) kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan. Kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau ketrampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu (Rampesad, 2006:188). *Competency* merupakan kombinasi dari ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan

perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas maka dilakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan sementara di lapangan, fenomena-fenomena yang berkaitan dengan Kompetensi dan Kompensasi antara lain:

1. Masih adanya keluhan dari Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia yang merasa kurang berkembang. Hal tersebut berupa:
 - a. Pimpinan yang hanya memberikan pekerjaan yang bersifat rutin, tanpa memberikan jenis pekerjaan yang menarik bagi pegawai sesuai dengan bidangnya.
 - b. Pegawai yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya kurang mendapat perhatian pimpinan maupun rekannya dalam menyelesaikan masalahnya (*sharing* kerja).
2. Pimpinan masih kurang dalam menciptakan hubungan yang harmonis dengan para pegawai, sehingga terkesan adanya jarak yang renggang, hal ini terkesan seakan merasa dirinya yang paling penting di antara semuanya yang ada.

3. Masih kurangnya perhatian khusus bagi pegawai yang berprestasi.
4. Adanya Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, yang masih melalaikan pekerjaannya.
5. Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia yang malas dengan pekerjaannya dikarenakan kurang memahami dan tidak ada minat untuk belajar.
6. Masih ditemukannya pelanggaran-pelanggaran baik itu pelanggaran keterlambatan masuk kerja atau disaat jam kerja masih ada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia yang keluar dari kantor.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia;
2. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia;
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk mengetahui:

1. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia;
2. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia;
3. Besarnya pengaruh kompensasi dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang bermanfaat mengenai kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, sehingga memiliki kegunaan antara lain:

- Bagi penulis

Dari penelitian ini, diharapkan penulis dapat menambah dan memperkaya ilmu pengetahuan serta pengalaman terutama dalam kaitan kompensasi, kompetensi, kinerja dan hal-hal yang berada di dalamnya.

- Bagi lembaga pendidikan

Dari penelitian ini, diharapkan mampu memberikan informasi yang berguna bagi para lembaga pendidikan yang tersebar di berbagai daerah untuk dapat mengembangkan lebih lanjut institusinya agar mampu mencetak penerus bangsa yang berkualitas

- Bagi peneliti lain

Dari Penelitian ini, diharapkan mampu memberikan inspirasi para peneliti lain untuk meneliti ruang lingkup kinerja pegawai dalam lingkungan pendidikan, dengan berbagai variabel pendukung lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini dan lingkup area penelitian yang lebih luas karena penelitian ini hanya berfokus pada studi kasus di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen organisasi yang memfokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dibagi dalam beberapa area kerja yaitu desain organisasi, pengembangan organisasi, perencanaan dan pengembangan karir pegawai, perencanaan sumber daya manusia, sistem kinerja pegawai, kompensasi dan gaji, kearsipan pegawai. Perlu dipahami juga oleh suatu organisasi bahwa pilar utama dalam membangun organisasi yang berwawasan global adalah kemampuan setiap individu yang tergabung dalam organisasi. Satu pertanyaan kritis muncul karakteristik individu seperti apa yang dibutuhkan oleh suatu lembaga dalam era reformasi.

Syafaruddin (2002 :39) menyatakan bahwa karakteristik sumber daya manusia yang diperlukan saat ini adalah mempunyai integritas, inisiatif, kecerdasan, keterampilan sosial, penuh daya dalam bertindak dan penemuan baru, imajinasi dan kreatif, keluwesan, antusiasme dan mempunyai daya juang (kecerdasan *adversity* / kemampuan mengubah hambatan menjadi peluang), mempunyai pandangan ke depan dan mendunia. Kemampuan-kemampuan diatas adalah kemampuan yang dianggap sesuai untuk era reformasi

Wahyudi (2002:9) memberikan pengertian tentang istilah sumber daya manusia adalah mencakup semua energi, keterampilan, bakat dan pengetahuan manusia yang dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa yang bermanfaat.

Sedangkan menurut Siagian (2008:10) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi . Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga manusia saja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan tiga prinsip dasar, hal ini sebagai mana yang dikatakan oleh Siagian (2008:13), yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu, kultur ini harus ditegakkan, dari upaya yang terus menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

Sedangkan menurut Wahyudi (2002:5) menyatakan bahwa pada dasarnya manusia cenderung mendefinisikan “sumber daya” dengan substansi tertentu, benda yang nyata dapat dilihat dan diraba. Sumber daya pernah didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dan kesempatan-kesempatan tertentu. Dengan kata lain “sumber daya”

merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan kegiatan manusia yang berhubungan dengan suatu fungsi.

Sumber daya manusia. Bila pengertian “sumber daya” dapat disimpulkan timbul dari mitra kerja antara manusia dan benda untuk mencapai tujuan perumusan kebutuhan manusia, maka “sumber daya manusia” adalah kemampuan manusia yang merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan penuh kesadaran untuk memenuhi kebutuhan secara individual serta sasaran-sasaran sosial pada umumnya.

Secara singkat “sumber daya manusia” mengandung prestasi yang berkaitan dengan kondisi manusia pada umumnya, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun yang berasal dari luar organisasi. Reformasi ada dalam rangka memuaskan pelanggan/masyarakat dengan memberikan pelayanan yang lebih baik agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah pengeluaran dan biaya bagi sebuah perusahaan. Perusahaan berharap dengan diberikannya kompensasi akan memperoleh imbalan prestasi yang lebih besar dari para karyawan. Sehingga, nilai prestasi karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan oleh sebuah perusahaan. Berdasar pada penjelasan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa kompensasi merupakan suatu hal yang penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan.

Menurut Mondy & Noe (2005:284), kompensasi ialah keseluruhan dari hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka. Hal senada juga dikemukakan oleh Mondy (2008): “*Compensation refers to every type of reward that individuals receive in return for their labor*”

Menurut Hasibuan (2007:118), kompensasi diartikan menjadi beberapa pengertian, yaitu:

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis, kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balas jasa atas perkerjaan yang diberikannya. Kompensasi baik berupa upah perjam ataupun gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Menurut Andrew F. Sikula, Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai balas jasa atau ekuivalen.

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sebagai imbalan atas jasa karena karyawan tersebut telah memberikan sumbangan tenaga, pikiran dan waktu demi kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bila kompensasi yang diberikan kepada karyawan tepat dan adil, maka karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Terdapat banyak faktor yang memiliki pengaruh terhadap besar kecilnya kompensasi yang diberikan. Hal ini perlu mendapatkan sorotan khusus supaya

prinsip pengupahan menjadi adil dan layak sehingga kepuasan kerja menjadi tercapai. Martoyo (2008:126) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

- a. Kebenaran dan Keadilan. Dimana mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Sehingga, karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya kepada organisasi sesuai dengan pandangannya.
- b. Dana Organisasi. Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa finansial maupun non finansial yang tergantung pada dana untuk keperluan tersebut. Dana yang dihimpun menjadi tolak ukur atas prestasi-prestasi karyawan yang telah dievaluasi.
- c. Serikat karyawan. Para karyawan telah tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat pula mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi.
- d. Produktivitas kerja. Produktivitas kerja karyawan menjadi salah satu faktor yang utama dalam mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan. Sedangkan prestasi kerja karyawan menjadi faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
- e. Biaya hidup. Penyesuaian besaran kompensasi, terutama dalam hal upah/gaji, diperhitungkan dengan biaya hidup karyawan serta keluarganya sehari-hari yang harus menjadi sorotan pemimpinya.

- f. Pemerintah. Fungsi pemerintah dimana untuk melindungi warganya dari tindakan sewenang-wenang majikan, pimpinan organisasi ataupun perusahaan dalam memberi balas jasa karyawan.

Notoatmodjo (2007:202) menyatakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kebijaksanaan perusahaan dalam memberikan kompensasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Produktivitas

Keuntungan material dan non material yang menjadi tujuan organisasi di pertimbangkan oleh produktivitas karyawannya dalam pengkontribusiannya pada tujuan tersebut. Sehingga organisasi tidak akan memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawannya dengan pengaplikasian produktivitas tersebut.

- b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung pada sejauhmana kemampuan organisasi tersebut untuk membayar. Organisasi apapun tidak akan membayar karyawannya melebihi dari kemampuan karyawan tersebut.

- c. Ketersediaan untuk membayar

Ketersediaan perusahaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi pada karyawannya, banyak organisasi atau perusahaan yang mampu memberikan kompensasi tinggi, namun belum tentu mereka mau atau bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

- d. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya terdapat di pasaran kerja, maka akan diberikan kompensasi yang lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.

e. Organisasi karyawan

Dengan timbulnya berbagai macam organisasi karyawan, akan memberikan dampak pada pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini akan lebih memperjuangkan anggotanya dalam memperoleh kompensasi. Sehingga saat ada perusahaan yang memberikan kompensasi tidak sepadan, maka organisasi ini akan menuntut pada perusahaan yang bersangkutan.

f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Dengan semakin baiknya sistem pemerintahan, maka akan semakin baik pula sistem perundang-undangan, termasuk di bidang perburuhan (karyawan). Peraturan dan perundang-undangan ini memberikan implikasi yang besar bagi perusahaan dalam menetapkan kompensasi.

2.1.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam organisasi diatur sedemikian rupa sehingga menjadi sistem yang baik dalam organisasi. Dengan terciptanya sistem yang baik ini, maka akan tercapai tujuan-tujuan.

Martoyo (2008:118), menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi dalam suatu organisasi mengandung tujuan positif. Tujuan tersebut adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Dimana karyawan yang menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya dapat menjadi salah satu pemenuhan kebutuhan hidupnya sehari-hari atau kebutuhan ekonominya. Dengan terciptanya kepastian penerimaan upah atau pun gaji yang secara periodik, berarti adanya jaminan keselamatan ekonomi bagi karyawan beserta tanggungannya.
2. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dalam pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong peningkatan produktivitas karyawan dalam berkerja. Dengan produktivitas yang tinggi, ongkos karyawan per unit produksi akan menjadi semakin rendah.
3. Pengkaitan kompensasi dengan suksesnya suatu perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan/organisasi dalam memberikan kompensasi yang tinggi, maka akan menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan di masa yang akan datang. Pemberian kompensasi tinggi ini dilakukan perusahaan dalam kondisi perusahaan yang mendapatkan keuntungan tinggi.
4. Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi. Hal ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi ini harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang dipenuhi oleh karyawan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga akan tercipta keseimbangan antara “*input*” (syarat-syarat) dan “*output*”(tingginya kompensasi yang diberikan).

Tujuan perusahaan dalam pemberian kompensasi ini antara lain: menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perusahaan dapat memberikan teknologi yang baru.

2.1.2.4 Jenis-jenis Kompensasi

Jenis kompensasi yang diberikan pada pegawai menurut Mondy dan Neo (2005:284) dapat berupa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang diterima para pegawai dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan. Sedangkan kompensasi non finansial ialah kompensasi yang diterima pegawai dalam bentuk non finansial, seperti promosi jabatan dan penghargaan.

Menurut Dessler (2000:115), kompensasi memiliki tiga komponen, yaitu:

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) yang berbentuk gaji, dan insentif atau bonus
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi
3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan mencerminkan jabatan, status, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan tersebut bersama keluarganya. Jika kompensasi yang diterima karyawan semakin besar, maka jabatan karyawan tersebut tinggi, statusnya membaik, dan pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati semakin banyak pula. Sehingga kepuasan kerja karyawan semakin baik dan hasil kerjanya akan baik.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Konsep kompetensi mulai menjadi *trend* dan banyak dibicarakan sehingga saat ini menjadi sangat populer terutama di lingkungan perusahaan multinasional dan nasional yang “*modern*”. Istilah dan konsep *competency* sebenarnya telah diperkenalkan seorang penulis manajemen Amerika Serikat dalam buku *The Competence Manager*. Dalam buku tersebut Boyatzis menyampaikan dalil bahwa manajer bisnis Amerika Serikat harus memiliki kompetensi tertentu bila bisnis dan ekonomi Amerika Serikat tidak ingin dikalahkan oleh Jepang dan Eropa (Ruky, 2006:103).

Beberapa pengertian kompetensi antara lain:

1. Kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan, kompetensi dan wewenang (Echola dan Shadily, 1975:132)
2. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan

- pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2008:86-88)
3. Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Desler, 2006:70) kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan
 4. Kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau ketrampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu (Rampesad, 2006:188)
 5. *Competency* merupakan kombinasi dari ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Organisasi berkembang pesat mengikuti perubahan yang cepat dan bersifat global. Sederap dengan dinamika perubahan tersebut pengkajian perlu dilakukan terus menerus. Pemimpin harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk secara kreatif mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan

akibat perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian (Soeharyo dan Sofia, 2008:25)

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Wibowo (2008:102), yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
2. Keterampilan. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada organisasi dan kompetensi individual.
3. Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
5. Motivasi. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi

seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.

6. Isu Emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
7. Kemampuan Intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
8. Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

Dari komponen di atas dapat dikelompokkan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan yaitu kemampuan intelektual, keterampilan (*Skill*) dan sikap yang meliputi keyakinan, karakter pribadi, motivasi dan isu emosional.

Kemudian Ruky (2006:104) menjelaskan komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi diantaranya:

1. Karakter Pribadi (*Traits*). Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
2. Konsep diri (*Self Concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki oleh seseorang.
3. Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (*Skill*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. Motivasi (*Motives*). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Kata kinerja merupakan serapan bahasa Inggris yang biasa disebut *performance*. Menurut Robbins (2006:241), kinerja pegawai ialah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi mengenai manajemen kinerja pegawai, ada hal yang memerlukan pertimbangan penting, karena pada dasarnya kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan menentukan kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan pada pencapaian kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:78), bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan ini mampu mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Dimana penjabarannya ini termasuk: (1) kualitas *output*, (2) kuantitas *output*, (3) jangka waktu *output*, (4) kehadiran di tempat kerja dan (5) sikap kooperatif. Sehingga, secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja

(*performance*) adalah wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa.

Tika (2006:89) menjelaskan bahwa informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005:15-16) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005:63) , kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006:103) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja

yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004:200)

Tika (2006:121) mengemukakan bahwa ada 4 (empat unsur) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja, yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005:16) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

Rivai dan Basri (2005:16) juga menyebutkan empat aspek kinerja:

1. kemampuan
2. penerimaan tujuan perusahaan
3. tingkat tujuan yang dicapai
4. interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Kemudian tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005):

1. Kemahiran dan kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya

2. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas
3. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja
4. Target aktivitas perbaikan kinerja
5. Perbaikan dalam kualitas atau produksi
6. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman

Yuwaliatin (2006:121-122) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Perencanaan kegiatan

Bernadin H. John Joyce E A Russel (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins (2009:94), ada tiga kriteria kinerja yang paling umum, yaitu: hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja seseorang. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencanaan mampu menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

Menurut Mathis dan Jackson (2003:113), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor kemampuan individu yang meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian.
2. Usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas.
3. Dukungan organisasi yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja.

Berkembangnya suatu organisasi menjadi keinginan setiap individu yang berada dalam organisasi tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Kemajuan organisasi ini dipengaruhi berbagai macam faktor internal dan eksternal.

Menurut Panji (2000:14) dijelaskan bahwa kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya: (1) motivasi seseorang dalam memasuki pekerjaan; (2) cara pandang seseorang terhadap pekerjaan; (3) lingkungan

pekerjaan; (4) fasilitas dalam pekerjaan; (5) ketenangan dan semangat kerja; (6) tugas dan jabatan sesuai dengan kemampuan dan minatnya; (7) kesempatan untuk berkarir; (8) keamanan dan kenyamanan bekerja; (9) rekan sekerja, (10) kompensasi atau imbalan; dan (11) kepribadian dan kehidupan emosional seseorang.

Walson Kossen (2000:14) menyebutkan bahwa ada delapan faktor yang mempengaruhi kinerja bawahan yaitu: (1) Kompensasi yang memadai dan wajar; (2) Kondisi kerja yang aman dan sehat; (3) Kesempatan untuk mengembangkan diri; (4) Kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman; (5) Rasa ikut memiliki; (6) Hak-haknya yang diperhatikan; (7) Ruang kehidupan kerja dan (8) Relevansi sosial dari kehidupan kerja.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Steers (1985:147), ada tiga faktor yang memiliki keterkaitan satu sama lain, yaitu:

1. Kemampuan, perangai dan minat seseorang bekerja. Ketiga hal ini adalah ciri-ciri individu yang sangat menentukan kemampuan bekerjanya sehingga berdampak pada kinerja suatu organisasi. Sifat yang dianggap relatif mantap pada sepanjang waktu memiliki kemungkinan akan timbul beberapa perubahan akibat interaksi dari luar.
2. Kejelasan dan penerimaan atas peran. Pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya, semakin jelas pengertian pekerjaan mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya maka akan semakin besar energi yang dapat dikerahkan bagi kegiatan-kegiatan yang mengarah pada tujuan organisasi.

3. Motivasi dan kinerja. Kinerja ini dimulai dari pengakuan yang jelas, faktor-faktor yang mendukung motivasi dan kerja dari individu yang meliputi: kemauan, perangai, kepribadian, minat dan persepsi peranan. Sedangkan faktor organisasi dapat meliputi: pembentukan struktur, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan sebagainya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dibuat menunjukkan hubungan antarvariabel yang akan diteliti. Penelitian ini mengerucut pada variabel Kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia. Banyaknya variabel yang berpengaruh pada kinerja pegawai ini dibatasi oleh variabel kompensasi dan kompetensi. Hubungan antarvariabel dijelaskan sebagai berikut:

2.2.1 Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah pengeluaran dan biaya bagi sebuah perusahaan. perusahaan berharap dengan diberikannya kompensasi akan memperoleh imbalan prestasi yang lebih besar dari para karyawan. Sehingga, nilai prestasi karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan oleh sebuah perusahaan. Berdasar pada penjelasan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa kompensasi merupakan suatu hal yang penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan.

Kompensasi menjadi penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sebagai imbal balas jasa karena karyawan tersebut telah memberikan sumbangan tenaga, pikiran dan waktu demi kemauan perusahaan dalam mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Bila kompensasi yang diberikan kepada karyawan tepat dan adil, maka karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

2.2.2 Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Dessler, 2006:70) kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau *traits* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kinerja yang baik.

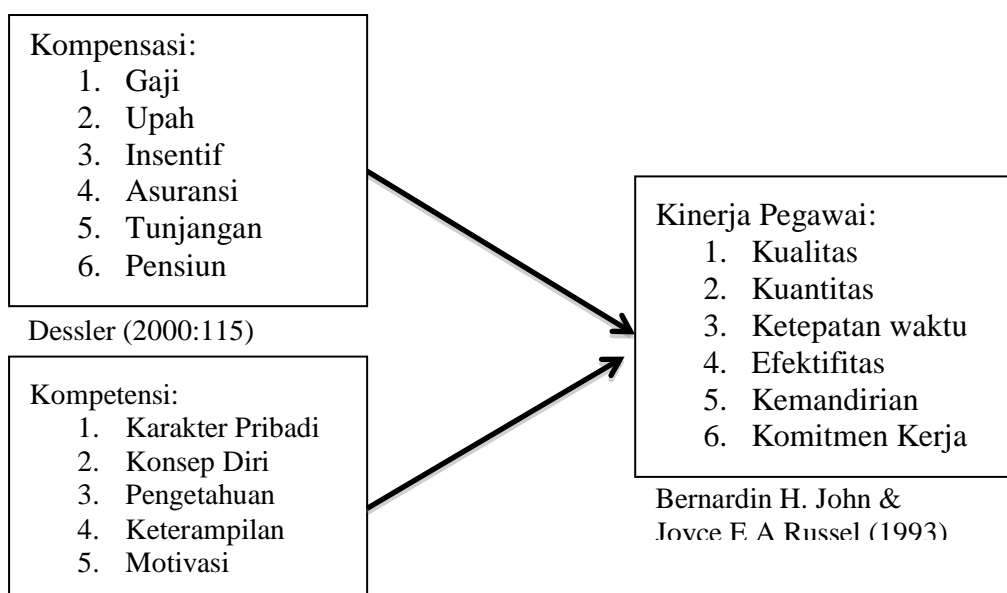
2.2.3 Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah pengeluaran dan biaya bagi sebuah perusahaan. Perusahaan berharap dengan diberikannya kompensasi akan memperoleh imbalan prestasi yang lebih besar dari para karyawan. Sehingga, nilai prestasi karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan oleh sebuah perusahaan. Berdasar pada penjelasan diatas, maka dapat dijelaskan bahwa kompensasi merupakan suatu hal yang penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan.

Kompensasi menjadi penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sebagai imbal balas jasa karena karyawan tersebut telah memberikan

sumbangan tenaga, pikiran dan waktu demi kemauan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bila kompensasi yang diberikan kepada karyawan tepat dan adil, maka karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dan meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Desler, 2006:70) kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau *traits* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kinerja yang baik.



Rukv (2006:104)

Gambar 2.1
Model Penelitian
KERANGKA TEORITIS PENGARUH KOMPENSASI DAN
KOMPETENSI PADA KINERJA PEGAWAI

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjabaran kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditarik hipotesis berupa:

Terdapat pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun secara parsial di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan metoda penelitian survey dengan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian untuk menguji hipotesis dengan cara melakukan pengumpulan data di lapangan atau penelitian verifikatif dengan menggunakan analisa deskriptif. Untuk itu penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi dari ciri-ciri variable-variabel bebas dan variable terikat. Penelitian survey dilakukan terhadap sejumlah sample yang diambil dari populasi yang lebih besar jumlahnya. Data yang dipelajari adalah data dari populasi tersebut. Agar penelitian ini valid, maka jumlah sampel yang diambil harus mewakili populasi obyek yang diteliti.

Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu para Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia. Penelitian ini termasuk pada kategori *crosssectional*, yaitu Informasi dari Populasi dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti.

3.2 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen (x), satu variabel endogen (y). Penjelasan mengenai masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Variabel Eksogen

Dalam analisis jalur, variabel bebas atau variabel independen disebut sebagai variabel eksogen. Dalam penelitian ini, terdapat satu variabel eksogen, yaitu sebagai berikut:

a. Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan yang diterima seseorang sebagai imbalan atas jerih payahnya baik berupa uang maupun penghargaan lainnya yang membuat orang tersebut merasa puas atas hasil kerja yang sudah dicapainya.

b. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir, cara bertindak dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan kinerja tinggi.

2. Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini, yakni dependen (terikat). Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

a. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Hakim, 2006:103)

Adapun komponen dari masing-masing variabel diatas dapat dilihat pada Tabel 3.1 Operasionalisasi variabel, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel dan Konsep Variabel		Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
Kompensasi	Adalah penghargaan yang diterima seseorang sebagai imbalan atas jerih payahnya baik berupa uang maupun penghargaan lainnya yang membuat orang tersebut merasa puas atas hasil kerja yang sudah dicapainya		1. Gaji 2. Upah 3. Insentif 4. Asuransi-Asuransi 5. Tunjangan 6. Pensiun	1. Tingkat pemenuhan gaji 2. Tingkat pemenuhan upah 3. Tingkat pemenuhan insentif 4. Tingkat pemenuhan asuransi 5. Tingkat pemenuhan tunjangan 6. Tingkat pemenuhan pensiun	O R D I N A L

Kompetensi	Adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir, cara bertindak dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan kinerja tinggi.	1. Karakter Pribadi; 2. Konsep Diri; 3. Pengetahuan; 4. Keterampilan; 5. Motivasi.	1. Konsisten 1. Sikap 2. Sistem Nilai 1. Informasi 2. Lingkup Pekerjaan 1. Kemampuan menyelesaikan tugas teknis 2. Kemampuan menyelesaikan tugas manajerial 1. Mengarahkan 2. Membimbing	1. Tingkat Konsistensi Pegawai 1. Tingkat pemenuhan sikap atas konsep diri 2. Tingkat pemenuhan sistem nilai 1. Tingkat Pemenuhan Informasi 2. Tingkat kesesuaian lingkup pekerjaan dengan latar belakang pendidikan 1. Tingkat kemampuan menyelesaikan tugas teknis 2. Tingkat kemampuan dalam menyelesaikan tugas manajerial 1. Tingkat kemampuan dalam mengarahkan 2. Tingkat kemampuan dalam membimbing	O R D I N A L
------------	--	--	--	---	---

Kinerja pegawai	Adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Hakim, 2006:103)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kesesuaian hasil aktifitas secara ideal dalam memenuhi tujuan yang diharapkan 2. Tingkat pemenuhan jumlah yang dihasilkan dalam jumlah unit, siklus aktivitas yang diselesaikan 3. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan 4. Tingkat penggunaan sumber daya manusia untuk kepentingan organisasi 5. Tingkat pemenuhan fungsi sebagai pegawai 6. Tingkat tanggungjawab seorang pegawai terhadap organisasi 	<p>O</p> <p>R</p> <p>D</p> <p>I</p> <p>N</p> <p>A</p> <p>L</p>
-----------------	--	--	--	--	--

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011: 117). Sesuai dengan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia sejumlah 130 orang.

Menurut Sugiyono (2011: 118), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini digunakan teknik sampling yakni *rule of thumb* dari alat analisis pada penelitian ini yakni path analysis, dimana menurut Sugiyono (2013) bahwa *rule of thumb* yang digunakan untuk alat analisis path analysis yakni mengalikan jumlah variabel dan arah penelitian dengan nilai 10. Pada penelitian ini jumlah variabel dan arah penelitian adalah 5, dikalikan nilai 10 menjadi 50 (5x10). Oleh karena itu sampel dari penelitian ini adalah 50 orang pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan tiga teknik, yaitu sebagai berikut:

- Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk mengetahui kompensasi dan kompetensi dengan cara tanya jawab antara pewawancara dengan responden yaitu para Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola

Amatil Indonesia dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

- Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawabnya. Bentuk kuesionernya adalah kuesioner terstruktur, dimana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja ataupun kepada satu jawaban saja (Nazir, 1999:250).
- Observasi adalah cara pengambilan data dengan pengamatan tanpa ada alat standar lain untuk keperluan tersebut, yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap kompensasi dan kompetensi pada Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia.

3.5. Rancangan Uji Validitas dan Reliabilitas

3.5.1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana alat pengukur itu mengukur karakteristik tertentu yang ingin diukur. Pengukuran dimaksudkan untuk menunjukkan tingkat kesahihan atau kevalidan alat ukur itu dalam kemampuan yang akan diukur. Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Corelation Product Moment* (Sugiyono, 2004:182) dan dengan menggunakan *software* SPSS 17.

Langkah-langkah dalam melakukan uji validitas adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis, yakni

H_0 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

- 2) Menentukan nilai r dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum X Y - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi Pearson antar item instrumen yang akan digunakan dengan variabel yang bersangkutan

X = Variabel hasil pengamatan

Y = Variabel hasil pengamatan

n = Ukuran sampel

- 3) Mencari nilai uji t dan t tabel $df = n - 2$ dengan tingkat signifikansi (α) = 5%.

$$t_{hitung} = r_{xy} \sqrt{\frac{(n-2)}{(1-r_{xy}^2)}}$$

- 4) Mengambil keputusan dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya butir kuesioner dalam kuesioner adalah valid. Atau instrumen dinyatakan valid bila koefisien $> 0,3$ (Sugiyono, 2004:329).

3.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen menunjukkan koefisien korelasi antar dua perangkat skor yang dihasilkan oleh perangkat test (instrumen) yang sama atau paralel dapat dipercaya atau diandalkan. Jika instrumen ini *reliable* maka hasil dari dua kali atau lebih dalam suatu evaluasi ulang ekuivalen maka hasilnya akan relatif sama atau memiliki konsistensi yang tinggi. Penelitian ini menggunakan perhitungan reliabilitas *Alpha Cronbach*. Sebab *alpha cronbach* merupakan koefisien reliabilitas yang paling umum/banyak digunakan untuk butir yang menggambarkan variasi dari butir-butir skala sikap (Anastasia dan Urbina, 1998:73). Koefisien reliabilitas dihitung dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dan dengan menggunakan *software SPSS 17*.

$$R = \partial = \frac{n}{(n-1)} \left(\frac{S^2 - \sum S_i^2}{S^2} \right)$$

Dimana:

∂ = Koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*

S^2 = Varian skor keseluruhan

S_i^2 = Varian masing-masing item

n = Banyak butir item

Dengan kriteria sebagai berikut:

$0,00 < \rho < 0,20$: Sangat tidak reliabel

$0,20 < \rho < 0,40$: Tidak reliabel

$0,40 < \rho < 0,70$: Cukup reliabel

$0,70 < \rho < 0,90$: Reliabel

$0,90 < \rho < 1,00$: Sangat reliable

3.6. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

Analisis data yang akan digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif, (2) analisis kuantitatif berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Berdasarkan metode yang digunakan dalam pengumpulan data, maka variabel yang memiliki ukuran ordinal selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk interval dengan menggunakan *Method of Successive Intervals*.

Sebelum data dianalisis, dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat

dikelompokkan ke dalam 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 5, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X dan variabel dependen Y, yaitu sebagai berikut : (X,Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif (kompensasi dan kompetensi), setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam sub variabel dan setiap sub variabel dioperasionalisasikan ke dalam indikator. Setiap indikator diukur dengan ukuran peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif, (2) analisis kuantitatif, berupa didapatkannya koefisien jalur dan determinasi yang menyatakan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/ kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Metode analisis yang digunakan berupa *cross-sectional analysis*. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Adapun untuk keperluan analisis telah ditempuh langkah-langkah sebagai berikut : Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel dari kuesioner, maka nilai variabel-variabel : kompensasi, kompetensi, dan kinerja merupakan data yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.

Teknik analisis jalur memerlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Karena itu melalui *methods of successive intervals*, dilakukan transformasi data dengan langkah kerja sebagai berikut :

1. Perhatikan setiap item pertanyaan.
2. Untuk setiap item hitung frekuensi jawaban (f), berapa responden yang mendapat skor 1,2,3,4, atau 5.
3. Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi frekuensi dengan jumlah responden.
4. Hitung proporsi kumulatif (p).
5. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan Tabel normal.

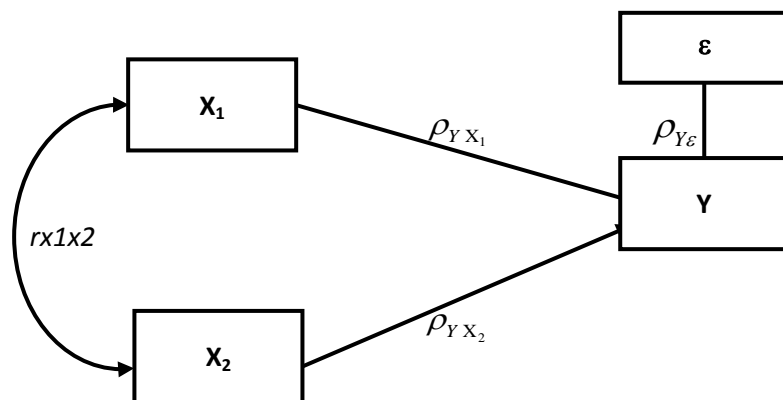
Tentukan nilai skala (scale value) untuk setiap nilai Z dengan rumus:

$$Scale\ Value = \frac{(Density\ at\ lower\ limit) - (Density\ at\ upper\ limit)}{(Area\ below\ upper\ limit) - (Area\ below\ lower\ limit)}$$

6. Menghitung score (nilai hasil transformasi) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan berikut

$$\text{Score} = \text{Scale Value} + \text{Scale Value}_{\text{minimum}} + 1$$

Kemudian dilanjutkan dengan menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis. Sedangkan untuk meneliti pengaruh di antara variabel penelitian terhadap kinerja, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis* (Harun Al Rasyid, 1998 : 6). Secara struktural, maka paradigma penelitian keseluruhan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Diagram Struktur Hubungan Kausal antara Kompensasi dan Kompetensi dengan Kinerja

Dimana :

X1 = Kompensasi

X2 = Kompetensi

Y = Kinerja

ϵ = Faktor Lain yang mempengaruhi Y, selain X₁ dan X₂.

$r_{X_1 X_2}$ = Korelasi antara variabel X_1 dan X_2

$\rho_{Y X_1}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y

$\rho_{Y X_2}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Y

$\rho_{Y \varepsilon}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel ε (variabel lain yang tidak diteliti / diamati dalam penelitian ini) terhadap variabel Y

Persamaan Struktur Jalur $Y = \rho_{Y X_1} X_1 + \rho_{Y X_2} X_2 + \varepsilon$

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah variabel independen, yaitu kompensasi dan kompetensi (variabel X_1 dan X_2) sedangkan variabel dependen adalah kinerja (variabel Y). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja baik secara simultan maupun secara parsial. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan analisis jalur (path analysis) Wirasasmita (2004;1). Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X_1 dan X_2 terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut : Kompensasi dan Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja baik secara simultan maupun secara parsial. Jika hipotesis penelitian tersebut dinyatakan ke dalam hipotesis statistik adalah:

- Tolak H_0 jika $F_{hitung} \geq F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ Terdapat Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai
- Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ Tidak Terdapat Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Statistik uji yang digunakan adalah :

$$F = \frac{(n-k-1) \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX_i}}{k \left(1 - \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX} \right)}$$

Kriteria uji, tolak H_0 jika $F > F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ dengan $F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5\%$, derajat bebasnya, $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$.

Jika hipotesis umum (Simultan) dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian secara parsial yaitu terdiri atas :

- Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia.
- Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia.

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien korelasi ganda $R_{x_1x_2y}$ dengan menggunakan rumus

$$R_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{R^2_{yx1} + R^2_{yx2} - 2R^2_{yx1}R^2_{yx2}R_{x_1x_2}}{1 - R^2_{x_1x_2}}}$$

2. Menentukan koefisien kausalitas $r_{x_1x_2}$, ρ_{YX_1} , ρ_{YX_2}

3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya) $\rho_{YX_1X_2} = \sqrt{1 - R_{x_1x_2y}^2}$

4. Keputusan penerimaan atau penolakan H_0 :

a. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρ_{YX_1})

H_0 : $\rho_{YX_1} = 0$, Tidak Terdapat Pengaruh Kompensasi Terhadap
Kinerja

H_1 : $\rho_{YX_1} \neq 0$, Terdapat Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

b. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρ_{YX_2})

H_0 : $\rho_{YX_2} = 0$, Tidak Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

H_1 : $\rho_{YX_2} \neq 0$, Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

c. Kriteria keputusan

Tolak H_0 jika $t_{hitung} \geq t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

Terima H_0 jika $t_{hitung} < t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

$$\text{di mana } t = \frac{\rho_{yx}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1 X_2)}) \cdot C_{ii}}{(n - k - 1)}}$$

Tolak H_0 , jika $t_{0i} \geq t_{(\alpha;n-k-1)}$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT Coca Cola Amatil Indonesia

Coca-Cola pertama kali diperkenalkan di Indonesia pada tahun 1962 dan diproduksi secara lokal sejak tahun 1932. Setelah sempat berhenti beroperasi pada tahun 1942, Coca-Cola mulai diproduksi kembali oleh Indonesia Bottler Limited (IBL), perusahaan nasional yang didirikan oleh TH Ticoalu, Tatang Nana, dan Harry Handoyo. Pabrik tersebut memproduksi 1,000-1,500 cases Coca-Cola setiap harinya, dan mempekerjakan 25 orang yang dibantu oleh 3-7 truk untuk pendistribusian. Sejak tahun 1960-an, berbagai produk The Coca-Cola Company telah diperkenalkan ke pasar Indonesia. Dan pada tahun 2000, 10 operasi pembotolan dikonsolidasikan di bawah Coca-Cola Amatil Indonesia. Saat ini CCAI memproduksi dan memasarkan 6 kategori minuman siap minum dengan 13 merek.

Coca-Cola Amatil Indonesia (CCAI) telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1992 dan menyediakan semua varian produk perusahaan, termasuk air minum dalam kemasan botol di seluruh bagian negara, kecuali Sulawesi Utara. CCAI memiliki dan mengoperasikan 8 pabrik pembotolan yang terletak di Cibitung, Cikédokan, Bandung, Semarang, Surabaya, Bali, Medan, dan Lampung.

Dalam sistem CCAI juga terdapat Commercial Product Supply Indonesia (CPS), yang berfokus pada produksi bahan dasar minuman untuk pabrik pembotolan.

Selain Indonesia, CPS juga mengekspor produknya ke negara-negara tetangga seperti Singapura, Australia, New Zealand, Kamboja, Vietnam, dan Thailand. Selain itu, ada pula The Coca-Cola Company, pemilik merek dagang dan penyedia konsentrat produk-produk Coca-Cola bagi mitra pembotolan lokal. Sedangkan kantor layanan lokal, Coca-Cola Indonesia (CCI), berfokus pada pemasaran merek perusahaan di Indonesia.

Coca-Cola Amatil Indonesia (CCAI) merupakan produsen dan distributor minuman non-alkohol siap minum terkemuka yang telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1992. CCAI memproduksi dan mendistribusikan produk di bawah lisensi The Coca-Cola Company. Kantor pusat Coca-Cola Amatil(CCA) terletak di Sydney, Australia, dan telah terdaftar di Bursa Efek Australia. Induk perusahaan CCAI ini, adalah salah satu dari 20 perusahaan unggulan di Australia.

CCA adalah salah satu perusahaan pembotolan terbesar minuman non-alkohol siap minum di wilayah Asia-Pasifik dan salah satu dari perusahaan pembotolan Coca-Cola terbesar di dunia. CCA mempekerjakan hampir 16,000 orang dan memiliki akses ke lebih dari 270 juta konsumen melalui lebih dari 690,000 pelanggan aktif. CCA memiliki sejarah yang kaya dan beragam karena telah beroperasi lebih dari 100 tahun. Saat ini CCA beroperasi di enam negara, yaitu Australia, Selandia Baru, Fiji, Indonesia, Papua Nugini, dan Samoa. CCA di Indonesia mempekerjakan lebih dari 12.000 pekerja. Sejumlah besar pihak eksternal

seperti pelanggan, pemasok, dan penyedia layanan juga memperoleh pendapatan dari hasil berbisnis dengan CCAI.

Saat ini CCAI memiliki 8 pabrik di seluruh Indonesia, yaitu Cibitung, Cikédokan, Bandung, Semarang, Surabaya, Bali, Medan, dan Lampung dan beroperasi dengan lebih dari 200 pusat penjualan dan distribusi di seluruh Indonesia. Untuk sumber bahan dasar minuman, jasa dan barang yang tidak terkait dengan produk, CCAI memiliki lebih dari 2.800 pemasok.

4.2 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada petugas yang dijadikan sebagai responden, maka dapat diketahui karakteristik setiap responden dengan harapan agar informasi ini dapat dijadikan masukan bagi Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia dalam menyusun strategi dalam memberdayakan pegawai, kompetensi serta kinerja yang sesuai dengan karakteristik masing-masing responden dimasa yang akan datang. Karakteristik yang dapat disajikan dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin responden, usia responden, pendidikan formal terakhir, dan masa kerja responden.

Untuk lebih jelasnya mengenai aspek-aspek tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1 Karakteristik responden menurut Jenis Kelamin, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Jenis kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Pria	34	68.0
Wanita	16	32.0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan data dalam tabel di atas karakteristik responden menurut jenis kelamin dan mayoritas dari responden (pegawai) Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia adalah pria sebesar 68% sedangkan wanita sebesar 32%, dengan tidak membedakan jenis kelamin, usia serta tingkat pendidikan, pegawai dapat menekuni dan memiliki tanggungjawab atas pekerjaannya akan cukup memahami dalam melaksanakan pekerjaan, sebagaimana Ruky (2005:49), menyatakan bahwa jenis kelamin tidak dibedakan dalam penilaian kinerja, akan tetapi kinerja khususnya tidak memandang usia.

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan Usia, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
20 - 30 tahun	1	2.0
31 - 40 tahun	5	10.0
41 - 50 tahun	24	48.0
> 50 tahun □	20	40.0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Tabel 4.2 diatas, memperlihatkan karakteristik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa usia para pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia relatif termasuk usia produktif yakni berkisar antara 41 – 50 tahun sebesar

48%. Idealnya dalam usia tersebut merupakan masa-masanya bagi para pegawai yang bersangkutan menyenangi bidang-bidang pekerjaan yang cukup menantang dalam mengaplikasikan idealismenya. Data ini dapat dipergunakan sebagai bahan antara lain penilaian kinerja, perencanaan peningkatan kualitas kinerja, promosi, perekrutan pegawai yang tidak membedakan jenis kelamin, sebagaimana Ruky (2005:49), menyatakan bahwa jenis kelamin tidak dibedakan dalam penilaian kinerja, akan tetapi kinerja khususnya tidak memandang usia. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2008 : 33) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai tidak tergantung pada usia pegawai selama masih aktif bekerja.

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SLTA	12	24.0
D1/DII/DIII	5	10.0
S-1	26	52.0
S-2	7	14.0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Kemudian pada Tabel 4.3 diatas ini mengelompokkan responden berdasarkan Pendidikan, dan ternyata sebagian besar lulusan S1 sebesar 52%, namun yang berpendidikan SLTA sebesar 24%, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia masih perlu peningkatan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, karena dengan meningkatkan pendidikan akan menunjang dan meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian

(2008:76) yang menyatakan bahwa pendidikan akan menunjang prestasi kerja pegawai, namun tidak menutup kemungkinan pegawai dengan pendidikan kurang tinggi dapat mencapai prestasi puncak apabila memiliki etos kerja yang tinggi dan tujuan yang jelas. Bagi pegawai dengan pendidikan tersebut serta telah mengikuti pendidikan dan pelatihan pegawai selain menunjang kinerja yang merupakan prestasi kerja pegawai juga akan menunjang promosi jabatan.

Tabel 4.4. Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
5 – 10 tahun	6	12.0
11 - 15 tahun	1	2.0
16 -20 tahun	5	10.0
> 20 tahun	38	76.0
Total	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Tabel 4.4 di atas memperlihatkan bahwa responden dikelompokkan berdasarkan masa kerja. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa masa kerja para pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, > 20 tahun sebesar 76%. Dilihat dari masa kerja yang dimilikinya, mereka memiliki pengalaman yang cukup lama di bidang tugasnya masing-masing. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2008:78) yang menyatakan bahwa masa kerja menunjang dalam meningkatkan prestasi kerja. Peningkatan prestasi kerja pegawai merupakan salah satu kriteria bahan penilaian pimpinan baik dalam promosi pegawai maupun penghargaan yang akan diberikan kepada pegawai.

4.3. Kompensasi yang Diterima Pegawai pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan dan kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar para pegawai menjadi puas sehingga kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Karena sebagian besar orang bekerja untuk mendapatkan kompensasi. Berkaitan dengan hal tersebut perlu diadakan penelitian mengenai variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Handoko (2008 : 155) yang menyatakan bahwa kompensasi adalah semua bentuk pendapatan yang berbentuk uang atau barang secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Cascio (2003 : 225) menyatakan bahwa kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung dan maupun kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari kecukupan gaji, kecukupan uang perjalanan, kecukupan uang lembur, honor kegiatan dan honor kehadiran kerja Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari tunjangan askes, pemberian pakaian kerja, kesesuaian promosi

jabatan dengan prestasi, kesesuaian imbalan dengan jabatan dan kesesuaian imbalan dengan mutasi.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari indikator-indikator variabel kompensasi yaitu skor tertinggi $5 \times 50 = 250$, sedangkan skor terendah $1 \times 50 = 50$ untuk setiap indikator, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kompensasi dengan rentang skor 40. Untuk lebih jelasnya mengenai indikator-indikator tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Tanggapan responden mengenai Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	1	2.0	5
Setuju	5	10.0	20
Ragu-Ragu	30	60.0	90
Tidak Setuju	12	24.0	24
Sangat tidak Setuju	2	4.0	2
Total Skor	50	100	141

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan dengan skor 141, hal ini menunjukkan bahwa Gaji yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan responden dan kebutuhan, ini terlihat bahwa 30 orang atau sebesar 60.0% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu. Namun ada sebagian pegawai yang menyatakan tidak setuju, sehingga perlu keseimbangan tugas luar untuk menambah honor yang

mereka terima, karena dengan penambahan honor dapat menambah pendapatan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Milcovich (1997:462) mengatakan bahwa tunjangan/insentif adalah merupakan bagian dari kompensasi yang harus diberikan organisasi kepada para pegawainya, sedangkan Robbins (2003:246) mengemukakan bahwa sistem kompensasi mengandung pengertian yang sama dengan tunjangan atau kesejahteraan, yaitu suatu bagian dari komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi yang didasarkan pada suatu ukuran kinerja individual atau organisasi.

Tabel 4.6 Tanggapan responden Dalam pemberian gaji, organisasi selalu memberikan tepat waktu, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	10.0	25
Setuju	6	12.0	24
Ragu-Ragu	27	54.0	81
Tidak Setuju	10	20.0	20
Sangat tidak Setuju	2	4.0	2
Total Skor	50	100	152

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Dalam pemberian gaji, organisasi selalu memberikan tepat waktu dengan skor 152, hal ini menunjukkan bahwa dalam pemberian gaji, organisasi belum memberikan tepat waktu, jadi perlu dipertimbangkan lagi untuk bisa memadai, karena dengan terjadinya krisis global yang berimbas kepada semua lembaga/ organisasi termasuk kepada tingkat kebutuhan setiap orang. Oleh karena itu lembaga perlu mempertimbangkan intensitas waktu pemberian gaji mereka, karena kompensasi adalah untuk

mendorong kinerja yang lebih tinggi, ini terlihat bahwa 27 orang atau sebesar 54% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, namun ada sebagian yang menyatakan tidak setuju, sehingga pihak unit kerja perlu merekomendasikan kepada pihak terkait agar tunjangan tetap pegawai lebih memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari diluar kebutuhan hidup dan lain-lain, seperti diungkapkan Flippo (1997:52) bahwa pemberian gaji kepada pegawai harus berorientasi azas pantas dan layak.

Tabel 4.7 Tanggapan responden mengenai saya berusaha untuk mencapai prestasi kerja melebihi rekan kerja saya, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	13	26.0	52
Ragu-Ragu	30	60.0	90
Tidak Setuju	5	10.0	10
Sangat tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	162

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai saya berusaha untuk mencapai prestasi kerja melebihi rekan kerja saya dengan skor 162, hal ini menunjukkan bahwa pegawai masih enggan untuk berusaha untuk mencapai prestasi kerja melebihi rekan kerjanya, ini terlihat bahwa 30 orang atau sebesar 60% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban Ragu-ragu.

Tabel 4.8 Tanggapan responden mengenai Organisasi memberikan kenaikan gaji bagi karyawan yang bekerja dengan baik, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	14	28.0	56
Ragu-Ragu	24	48.0	72
Tidak Setuju	7	14.0	14
Sangat tidak Setuju	3	6.0	3
Total Skor	50	100	155

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Organisasi memberikan kenaikan gaji bagi karyawan yang bekerja dengan baik, dengan skor 155, hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak memberikan kenaikan gaji bagi karyawan yang bekerja dengan baik, ini terlihat bahwa 24 orang atau sebesar 48% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, namun ada sebagian responden yang menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.9 Tanggapan responden mengenai Organisasi memberlakukan sistem insentif bagi karyawan yang bekerja dengan baik, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	11	22.0	44
Ragu-Ragu	23	46.0	69
Tidak Setuju	13	26.0	26
Sangat tidak Setuju	1	2.0	1
Total Skor	50	100	150

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Organisasi memberlakukan sistem insentif bagi karyawan yang bekerja dengan baik dengan skor 150, hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak memberlakukan sistem insentif bagi karyawan yang bekerja dengan baik, ini terlihat bahwa 23 orang atau sebesar 46% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, namun ada sebagian responden yang menyatakan tidak setuju, sehingga perlu penyesuaian imbalan dengan ketentuan yang ada agar jabatan yang diamanahkan kepada responden dapat dipertanggungjawabkan. Dimana Cascio (2003:389) mengatakan bahwa bentuk imbalan tidak langsung (*non financial*) diantaranya dapat berupa kesempatan untuk mengikuti program promosi pegawai yang dilaksanakan oleh organisasi.

Tabel 4.10 Tanggapan responden mengenai Saya mendapatkan asuransi kesehatan dari organisasi ini, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	10	20.0	40
Ragu-Ragu	24	48.0	72
Tidak Setuju	16	32.0	32
Sangat tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	144

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya mendapatkan asuransi kesehatan dari organisasi ini dengan skor 144, hal ini

menunjukkan bahwa pegawai mendapatkan asuransi kesehatan dari organisasi namun kemudahan mengakses asuransi kesehatan ini cukup sulit dikarenakan asuransi yang diberikan kepada pegawai adalah BPJS yang sering mengalami kendala dalam akses penggunaannya, ini terlihat bahwa 24 orang atau sebesar 48% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, namun sebagian responden menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.11 Tanggapan responden mengenai Sistem tunjangan yang saya dapatkan sesuai dengan kondisi organisasi saat ini, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	1	2.0	5
Setuju	5	10.0	20
Ragu-Ragu	30	60.0	90
Tidak Setuju	12	24.0	24
Sangat tidak Setuju	2	4.0	2
Total Skor	50	100	141

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Sistem tunjangan yang saya dapatkan sesuai dengan kondisi organisasi saat ini dengan skor 141, hal ini menunjukkan bahwa sistem tunjangan yang pegawai dapatkan belum sesuai dengan kondisi organisasi saat ini, ini terlihat bahwa 30 orang atau sebesar 60.0% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu. Namun ada sebagian pegawai yang menyatakan tidak setuju, sehingga perlu keseimbangan tugas luar untuk menambah honor yang mereka terima, karena dengan penambahan honor dapat menambah pendapatan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Milcovich

(1997:462) mengatakan bahwa tunjangan/insentif adalah merupakan bagian dari kompensasi yang harus diberikan organisasi kepada para pegawainya, sedangkan Robbins (2003:246) mengemukakan bahwa sistem kompensasi mengandung pengertian yang sama dengan tunjangan atau kesejahteraan, yaitu suatu bagian dari komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi yang didasarkan pada suatu ukuran kinerja individual atau organisasi.

Tabel 4.12 Tanggapan responden mengenai Dana asuransi kesehatan yang saya dapatkan sesuai dengan biaya kesehatan saat ini, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	10.0	25
Setuju	6	12.0	24
Ragu-Ragu	27	54.0	81
Tidak Setuju	10	20.0	20
Sangat tidak Setuju	2	4.0	2
Total Skor	50	100	152

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Dana asuransi kesehatan yang saya dapatkan sesuai dengan biaya kesehatan saat ini dengan skor 152, hal ini menunjukkan bahwa dana asuransi kesehatan yang pegawai dapatkan tidak sesuai dengan biaya kesehatan saat ini, oleh karena itu lembaga perlu mempertimbangkan meningkatkan tunjangan tetap mereka, karena kompensasi adalah untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi, ini terlihat bahwa 27 orang atau sebesar 54% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, namun ada sebagian yang menyatakan tidak setuju, sehingga pihak unit kerja perlu

merekomendasikan kepada pihak terkait agar tunjangan tetap pegawai lebih memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari diluar kebutuhan hidup dan lain-lain, seperti diungkapkan Flippo (1997:52) bahwa pemberian gaji kepada pegawai harus berorientasi azas pantas dan layak.

Tabel 4.13 Tanggapan responden mengenai Tunjangan yang diberikan organisasi sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang saya emban, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	13	26.0	52
Ragu-Ragu	30	60.0	90
Tidak Setuju	5	10.0	10
Sangat tidak Setuju	0	0.0	0
Total Skor	50	100	162

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Tunjangan yang diberikan organisasi sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang saya emban dengan skor 162, hal ini menunjukkan bahwa Tunjangan yang diberikan organisasi belum sesuai dengan beban pekerjaan yang pegawai emban, ini terlihat bahwa 30 orang atau sebesar 60% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu. Robbins (2003:246) mengemukakan bahwa sistem kompensasi mengandung pengertian yang sama dengan tunjangan atau kesejahteraan, yaitu suatu bagian dari komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi yang didasarkan pada suatu ukuran kinerja individual atau organisasi.

Tabel 4.14 Tanggapan responden mengenai Pensiun akan saya dapatkan sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian saya pada organisasi, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	14	28.0	56
Ragu-Ragu	24	48.0	72
Tidak Setuju	7	14.0	14
Sangat tidak Setuju	3	6.0	3
Total Skor	50	100	155

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Pensiun akan saya dapatkan sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian saya pada organisasi, dengan skor 155, hal ini menunjukkan bahwa Pensiun akan pegawai dapatkan tidak dianggap sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian pegawai pada organisasi, karena jumlah pensiun yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai ini terlihat bahwa 24 orang atau sebesar 48% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, namun ada sebagian responden yang menyatakan tidak setuju.

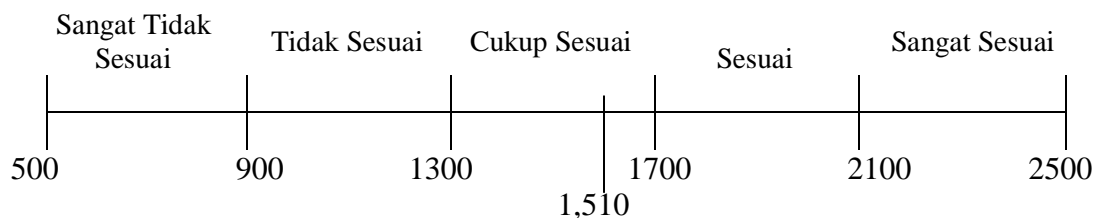
Secara umum variabel kompensasi yang diterima pegawai pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah.

Tabel 4.15 Rangkuman Variabel kompensasi pegawai menurut pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan	141	Ragu-ragu
2.	Dalam pemberian gaji, organisasi selalu memberikan tepat waktu	152	Ragu-ragu
3.	Saya berusaha untuk mencapai prestasi kerja melebihi rekan kerja saya	162	Ragu-ragu
4.	Organisasi memberikan kenaikan gaji bagi karyawan yang bekerja dengan baik	155	Ragu-ragu
5.	Organisasi memberlakukan sistem insentif bagi karyawan yang bekerja dengan baik	150	Ragu-ragu
6.	Saya mendapatkan asuransi kesehatan dari organisasi ini	140	Ragu-ragu
7.	Sistem tunjangan yang saya dapatkan sesuai dengan kondisi organisasi saat ini	141	Ragu-ragu
8.	Dana asuransi kesehatan yang saya dapatkan sesuai dengan biaya kesehatan saat ini	152	Ragu-ragu
9.	Tunjangan yang diberikan organisasi sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang saya emban	162	Ragu-ragu
10	Pensiun akan saya dapatkan sebagai bentuk penghargaan atas pengabdian saya pada organisasi	155	Ragu-ragu
	Jumlah	1.510	
	Rata-rata Skor	151	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, skor total nilai kumulatif variabel kompensasi mencapai 1,510 Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 10 \times 50 = 2500$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 10 \times 50 = 500$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel kompensasi mencapai dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 400 sebagai berikut :



Berdasarkan Tabel 4.15 dan bobot skor variabel kompensasi yang diterima pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia pada umumnya relatif

cukup tepat, namun masih ada yang kurang diperhatikan, terutama asuransi kesehatan yang diberikan organisasi kepada pegawai, karena kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen agar para pegawai menjadi puas sehingga kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Karena sebagian besar pegawai bekerja untuk mendapatkan kompensasi, sebagaimana pendapat Mangkunegara (2004 : 85) yang menyatakan bahwa “ ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, dan bentuk kompensasi yang tidak langsung yang merupakan keuntungan” .

4.4. Kompetensi Pegawai pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia

Kompetensi merupakan cerminan dari keterampilan, pengetahuan dan kemampuan seseorang atau dapat pula dikatakan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, maka di bawah ini dapat terungkap tentang kompetensi pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia yang diukur melalui tingkat orientasi pencapaian standar kinerja, tingkat perhatian terhadap kualitas dan efisiensi kerja, keahlian dan profesionalisme individu, tingkat keterampilan individu,

kecepatan pelayanan kepada masyarakat, tingkat kemauan mengembangkan kemampuan pribadi, tanggung jawab individu, dan tingkat efektivitas pelayanan.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari indikator-indikator variabel Kompetensi yaitu skor tertinggi $5 \times 50 = 250$, sedangkan skor terendah $1 \times 50 = 50$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel Kompetensi dengan rentang skor 40. Untuk lebih jelasnya mengenai indikator-indikator tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.16 Tanggapan responden mengenai Saya selalu mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	4	8.0	16
Ragu-ragu	43	86.0	129
Tidak Setuju	3	6.0	6
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	151

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya selalu mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu dengan skor 151. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai belum mampu mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu, ini terlihat bahwa 43 orang atau sebesar 86% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Clark (1997a:297), *Competency is a knowledge or know how for doing an effective job*, bahwa kompetensi yang merupakan

pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh para pegawai dapat mendorong efektivitas kerja mereka, sehingga mereka bekerja sesuai dengan standar kerja normal yang berlaku.

Tabel 4.17 Tanggapan responden mengenai Saya berupaya untuk menyelesaikan tugas tanpa terjadi kesalahan, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	10.0	25
Setuju	36	72.0	144
Ragu-ragu	5	10.0	15
Tidak Setuju	4	8.0	8
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	192

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya berupaya untuk menyelesaikan tugas tanpa terjadi kesalahan dengan skor 192. Hal ini berarti bahwa pegawai telah berupaya untuk menyelesaikan tugas tanpa terjadi kesalahan, ini terlihat bahwa 36 orang atau sebesar 72% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju. Padahal menurut Davis (1999:299) : *Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimization services to customer more for less.* Kompetensi merupakan perspektif kapabilitas yang berbasis pengetahuan pegawai, khususnya diaplikasikan dalam suatu organisasi untuk meminimasi biaya dan mengoptimisasi pelayanan pada masyarakat.

Tabel 4.18 Tanggapan responden mengenai Saya percaya bahwa tugas yang saya emban merupakan kebaikan bagi organisasi, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	10.0	25
Setuju	25	50.0	100
Ragu-ragu	20	40.0	60
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	185

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya percaya bahwa tugas yang saya emban merupakan kebaikan bagi organisasi dengan skor 185. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai percaya bahwa tugas yang mereka emban merupakan kebaikan bagi organisasi, ini terlihat bahwa 25 orang atau sebesar 50% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju. Keinginan para pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia untuk mencapai tujuan organisasi itu akan timbul apabila mereka mampu/ memiliki kemampuan dan selalu mengembangkan kemampuan individu mereka untuk memberikan kepuasan pada para pegawai lainnya dan masyarakat. Karena itu pengembangan kemampuan pribadi menjadi sesuatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Tabel 4.19 Tanggapan responden mengenai Dalam melaksanakan tugas, saya menempatkan diri sebagai bagian dari sistem kerja yang ada, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	1	2.0	5
Setuju	12	24.0	48
Ragu-ragu	31	62.0	93
Tidak Setuju	6	12.0	12
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	158

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Dalam melaksanakan tugas, saya menempatkan diri sebagai bagian dari sistem kerja yang ada dengan skor 158. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas, pegawai belum menempatkan diri sebagai bagian dari sistem kerja yang ada, ini terlihat bahwa 31 orang atau sebesar 62% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, dengan demikian akan mendorong tercapainya kinerja yang tinggi oleh para pegawai, sesuai dengan pernyataan Mitrani, Dalziel, Fitt (1992); Spencer & Spencer (1993), bahwa kompetensi pegawai diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan.

Tabel 4.20 Tanggapan responden mengenai Saya memperoleh informasi yang jelas mengenai deskripsi pekerjaan saya sehingga saya memahami pekerjaan dengan baik, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	1	2.0	5
Setuju	15	30.0	60
Ragu-ragu	29	58.0	87
Tidak Setuju	5	10.0	10
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	162

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya memperoleh informasi yang jelas mengenai deskripsi pekerjaan saya sehingga saya memahami pekerjaan dengan baik dengan skor 162. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum memperoleh informasi yang jelas mengenai deskripsi pekerjaan mereka sehingga mereka tidak dapat memahami pekerjaan dengan baik, ini terlihat bahwa 29 orang atau sebesar 58% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, sehingga akan memungkinkan mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi. Hal ini senada dengan pernyataan Menurut Mathis & Jackson (2001), pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*), sehingga pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para pegawai harus sesuai dengan pekerjaan mereka saat ini. Namun masih ada beberapa pegawai memiliki keterampilan yang kurang memadai, tentunya ini suatu hal yang harus segera ditindaklanjuti oleh organisasi salah satunya melalui

pendidikan dan pelatihan dengan segera demi tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi

Tabel 4.21 Tanggapan responden mengenai Saya mengetahui segala kegiatan teknis yang berkenaan dengan lingkup pekerjaan saya, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	3	6.0	15
Setuju	24	48.0	96
Ragu-ragu	19	38.0	57
Tidak Setuju	4	8.0	8
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	176

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya mengetahui segala kegiatan teknis yang berkenaan dengan lingkup pekerjaan saya dengan skor 176. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mengetahui segala kegiatan teknis yang berkenaan dengan lingkup pekerjaan mereka, ini terlihat bahwa 24 orang atau sebesar 48% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju. Hal ini dijelaskan oleh Houtzagers (1999:29), bahwa pengetahuan profesional, orientasi kepada pelanggan, kepedulian kepada bisnis, kepemimpinan, dan perencanaan serta pengorganisasian, karena itu pelayanan pada masyarakat merupakan keutamaan dalam pencapaian kinerja organisasi.

Tabel 4.22 Tanggapan responden mengenai Saya mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawab saya, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	11	22.0	55
Setuju	37	74.0	148
Ragu-ragu	2	4.0	6
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	209

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawab saya dengan skor 209. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawab mereka, ini terlihat bahwa 37 orang atau sebesar 74% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju. Hal ini sesuai dengan pernyataan Jhonson (1995a : 70) bahwa keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan jasa, sehingga orientasi pelayanan pada masyarakat merupakan perhatian yang utama bagi para pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia. Namun pada sisi lain masih ada beberapa pegawai yang menyatakan memberikan pelayanan yang efektif kepada masyarakat merupakan hal yang tidak penting, tentunya pihak organisasi harus mengambil tindakan untuk mengajak pegawai tersebut agar menjadikan pelayanan efektif kepada masyarakat merupakan hal yang penting dan harus. Dengan

demikian akan mudah tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi.

Tabel 4.23 Tanggapan responden mengenai Saya mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab saya, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	16	32.0	64
Ragu-ragu	25	50.0	75
Tidak Setuju	9	18.0	18
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	157

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab saya dengan skor 157. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia belum mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab mereka, ini terlihat bahwa 25 orang atau sebesar 50% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, sebagaimana yang dikemukakan oleh Denton (1997 : 7) bahwa kompetensi merupakan kemampuan pegawai untuk berupaya dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian akan mendorong tercapainya kinerja individu yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pihak pegawai harus memperbaiki prosedur pelayanan supaya bisa lebih cepat ditangani.

Tabel 4.24 Tanggapan responden mengenai Saya berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	4	8.0	16
Ragu-ragu	43	86.0	129
Tidak Setuju	3	6.0	6
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	151

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan dengan skor 151. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan, ini terlihat bahwa 43 orang atau sebesar 86% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.25 Tanggapan responden mengenai Saya mampu membimbing karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	5	10.0	25
Setuju	36	72.0	144
Ragu-ragu	5	10.0	15
Tidak Setuju	4	8.0	8
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	192

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya mampu membimbing karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya dengan skor 192. Hal ini berarti bahwa pegawai telah mampu membimbing karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya, ini terlihat bahwa 36 orang atau sebesar 72% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju.

Secara umum kompetensi pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia dapat dilihat pada tabel 4.26 di bawah:

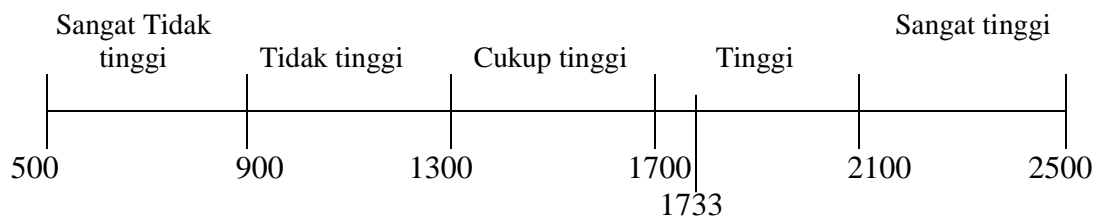
Tabel 4.26 Rangkuman Variabel Kompetensi pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Saya selalu mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu	151	Ragu-Ragu
2.	Saya berupaya untuk menyelesaikan tugas tanpa terjadi kesalahan	192	Setuju
3.	Saya percaya bahwa tugas yang saya emban merupakan kebaikan bagi organisasi	185	Setuju
4.	Dalam melaksanakan tugas, saya menempatkan diri sebagai bagian dari sistem kerja yang ada	158	Ragu-Ragu
5.	Saya memperoleh informasi yang jelas mengenai deskripsi pekerjaan saya sehingga saya memahami pekerjaan dengan baik	162	Ragu-ragu
6.	Saya mengetahui segala kegiatan teknis yang berkenaan dengan lingkup pekerjaan saya	176	Setuju
7.	Saya mampu melaksanakan seluruh tugas teknis yang menjadi tanggung jawab saya	209	Setuju
8.	Saya mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab saya	157	Ragu-ragu
9.	Saya berusaha mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan	151	Ragu-Ragu
10.	Saya mampu membimbing karyawan lain dalam melaksanakan tugasnya	192	Setuju
	Jumlah	1733	
	Rata-rata Skor	173.3	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, skor total nilai kumulatif variabel Kompetensi mencapai 1733. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 10 \times 50 = 2500$,

dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 10 \times 50 = 500$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel Kompetensi dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 400 sebagai berikut :



Berdasarkan Tabel 4.26 dan bobot skor variabel Kompetensi di atas, ternyata kompetensi pegawai pada Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia pada umumnya sesuai dengan kebutuhan, namun masih ada yang harus diperhatikan, terutama kurang mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu; kurang mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab mereka. Dengan demikian kompetensi pegawai sudah tinggi, namun dengan adanya beberapa indikator yang harus diperhatikan, maka sebaiknya lembaga meningkatkan kompetensi pegawainya baik melalui pendidikan maupun pelatihan, sehingga untuk selanjutnya akan mendorong tercapainya kinerja pegawai yang tinggi.

4.5. Kinerja Pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia

Gambaran mengenai Kinerja Pegawai tercermin dari hasil jawaban responden yang diukur melalui delapan aspek. Masing-masing aspek memiliki beberapa

indikator dan setiap indikator memiliki beberapa butir pernyataan yang akan dinilai oleh responden dalam bentuk jawaban dari pernyataan yang berkaitan dengan keempat aspek penilaian kinerja pegawai tersebut. Adapun indikator pada aspek kinerja pegawai terdiri dari: Kuantitas kerja, Kualitas Kerja, Kreatifitas dan Inisiatif.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang responden dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Bernardin dan Russel (2003:397), mengatakan pengertian bahwa: “kinerja responden tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put*”, juga bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu”.

Perlu dikemukakan pula bahwa bahwa skor tertinggi dan terendah dari indikator-indikator variabel kinerja yaitu skor tertinggi $5 \times 50 = 250$, sedangkan skor terendah $1 \times 50 = 50$, skor tersebut dipergunakan untuk mencari bobot setiap indikator dari variabel kinerja dengan rentang skor 40. Untuk lebih jelasnya mengenai indikator-indikator tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini;

Tabel 4.27 Tanggapan responden mengenai Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	22	44.0	88
Ragu-ragu	24	48.0	72
Tidak Setuju	4	8.0	8
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	168

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain dengan skor 168. Hal ini menunjukkan bahwa Kualitas kerja pegawai satu dengan yang lain masih standar dan tidak berbeda jauh dari pegawai lain, ini terlihat bahwa 24 orang atau sebesar 48% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, sehingga target yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan bisa terselesaikan dengan baik, sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mainer dalam As'ad (1995:65), mengemukakan bahwa: "Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegangnya, absensi dan keselamatannya dalam menjalankan tugas pekerjaanya", karena salah satu faktor pengukuran kinerja adalah tercapainya kuantitas pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan.

Tabel 4.28 Tanggapan responden mengenai Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	14	28.0	56
Ragu-ragu	30	60.0	90
Tidak Setuju	6	12.0	12
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	158

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain dengan skor 158. Hal ini menunjukkan

bahwa Kuantitas kerja pegawai yang melebihi rata-rata pegawai lain masih jauh dibawah rata-rata target yang diharapkan, ini terlihat bahwa 30 orang atau sebesar 60% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu.

Tabel 4.29 Tanggapan responden mengenai Efisiensi waktu saya melebihi rata-rata karyawan lain, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	3	6.0	15
Setuju	23	46.0	92
Ragu-ragu	23	46.0	69
Tidak Setuju	1	2.0	2
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	178

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Efisiensi waktu saya melebihi rata-rata karyawan lain dengan skor 178. hal ini menunjukkan bahwa Efisiensi waktu pegawai belum melebihi rata-rata pegawai lain, ini terlihat bahwa 23 orang atau sebesar 46% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju dan tidak setuju, , sehingga pekerjaan bisa terselesaikan dengan baik dan berkualitas sekalipun dengan penggunaan waktu seefisien mungkin, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mitchel (Sedarmayanti, 2007:53), menyatakan bahwa aspek-aspek kinerja salah satunya adalah inisiatif, yaitu efisiensi waktu kerja yang dipergunakan oleh para pegawai.

Tabel 4.30 Tanggapan responden mengenai Kemampuan saya melebihi standar yang ditetapkan, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	15	30.0	60
Ragu-ragu	35	70.0	105
Tidak Setuju	0	0.0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	165

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Kemampuan saya melebihi standar yang ditetapkan dengan skor 165. Hal ini menunjukkan bahwa Kemampuan pegawai belum melebihi standar yang ditetapkan, ini terlihat bahwa 35 orang atau sebesar 70% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, hal ini harus ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Gomes (2003:135), bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai salah satunya adalah *job knowledge* dan *personal quality*.

Tabel 4.31 Tanggapan responden mengenai Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang lain, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	0	0.0	0
Setuju	10	20.0	40
Ragu-ragu	11	22.0	33
Tidak Setuju	29	58.0	58
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	131

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang lain dengan skor 131. Hal ini menunjukkan kreatifitas pegawai belum berusaha dengan lebih keras daripada yang lain untuk meningkatkan kinerjanya, ini terlihat bahwa 29 orang atau sebesar 58% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban ragu-ragu, sehingga responden kurang kreatif dan kurang teruji dalam memunculkan kemampuan responden itu sendiri. Lebih lanjut Gomes (2003:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai. Aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan *traits* (karakter individu) seseorang responden seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya.

Tabel 4.32 Tanggapan responden mengenai Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja, Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

Tanggapan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)	Skor
Sangat Setuju	2	4.0	10
Setuju	28	56.0	112
Ragu-ragu	18	36.0	54
Tidak Setuju	2	4.0	4
Sangat Tidak Setuju	0	0.0	0
Total skor	50	100	180

Sumber : Hasil Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa bobot mengenai Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja dengan skor 180. Hal ini

menunjukkan bahwa adanya sebagian responden telah mencoba berkomitmen dan tanggung jawab dalam bekerja, ini terlihat bahwa 28 orang atau sebesar 56% dari seluruh jumlah responden memberikan jawaban setuju, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan tugasnya masing-masing. Lebih lanjut Gomes (2003:135), mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja yang dinilai dari seorang pegawai. Aspek penilaian kinerja tidak hanya berkisar kepada persoalan *traits* (karakter individu) seseorang responden seperti sifat, perangai, intelegensia, dan sebagainya. Akan tetapi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya.

Secara umum kinerja pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia dapat dilihat pada tabel 4.33 di bawah:

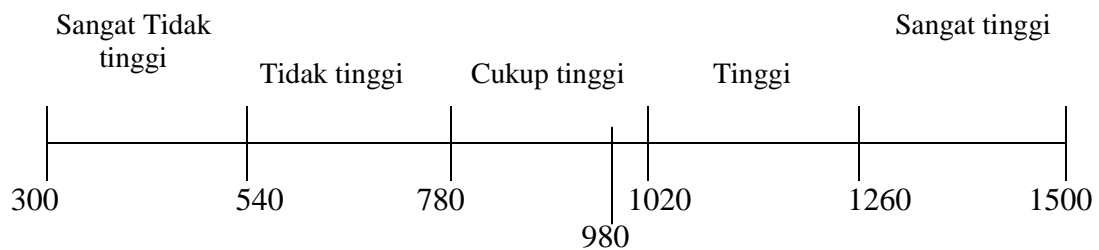
Tabel 4.33 Rangkuman Variabel kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, 2018 (n=50)

No.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	168	Ragu-ragu
2.	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	158	Ragu-ragu
3.	Efisiensi waktu saya melebihi rata-rata karyawan lain	178	Setuju
4.	Kemampuan saya melebihi standar yang ditetapkan	165	Ragu-ragu
5.	Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang lain	131	Ragu-ragu
6.	Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja	180	Setuju
	Jumlah	980	
	Rata-rata Skor	163.3	

Sumber : Rekap dari Hasil Pengolahan SPSS 12.0

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, skor total nilai kumulatif variabel Kinerja

mencapai 980. Dengan jumlah skor tertinggi adalah $5 \times 6 \times 50 = 1500$, dan jumlah skor terendah adalah $1 \times 6 \times 50 = 300$. Klasifikasi skor jawaban responden variabel Kinerja dapat digambarkan dalam tahapan bobot skor dengan rentang skor 240 sebagai berikut :



Berdasarkan Tabel 4.33 dan bobot skor total variabel kinerja di atas, ternyata pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia memiliki kinerja yang cukup tinggi, namun ada hal perlu diperhatikan pegawai yang kurang berusaha keras untuk meningkatkan kinerjanya diatas standar yang ditetapkan, kemampuan yang masih jauh dibawah standar serta kuantitas kerja yang masih dibawah rata-rata pegawai lain.. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja perlu peningkatan kualitas dan kuantitas dengan melakukan evaluasi mengenai jumlah pekerjaan yang berhasil dilakukan, kreativitas, inovasi dalam keunggulan kompetitif dan kemampuan yang komparatif dengan sebaik-baiknya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang tersedia.

4.6. Pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia

Untuk mengungkap pengaruh sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lain, dapat digunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Pada analisis jalur ini besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik langsung maupun tidak langsung dapat diketahui. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan ataupun secara individual.

Untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan software yang digunakan adalah SPSS release 12. Adapun langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti tabel 4.34 di bawah ini.

Tabel 4.34 Matriks Korelasi Antar Variabel

		KOMPENSASI	KOMPETENSI
KOMPENSASI	Pearson Correlation	1	.570**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	50	50
KOMPETENSI	Pearson Correlation	.570**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : hasil output SPSS

Selanjutnya berdasarkan kepada hasil perhitungan matriks korelasi dapat dihitung koefisien jalur, pengaruh secara keseluruhan dari X_1 sampai X_2 serta koefisien jalur variabel lainnya di luar variabel X_1 sampai X_2 seperti tabel 4.35 di bawah ini.

Tabel 4.35 Besarnya Koefisien Jalur

Koefisien jalur X_1 terhadap Y	pyx_1	0.534
Koefisien jalur X_2 terhadap Y	pyx_2	0.269

Sumber : hasil output SPSS

Hasil perhitungan untuk koefisien detreminasi multiple ($R^2_{Y.X_1, X_2}$). Koefisien korelasi ($R_{Y.X_1, X_2}$), koefisien determinasi variabel lain terhadap Y (P^2_{Yc}), dan koefisien jalur variabel lain terhadap Y (P_{Yc}), secara rinci ditunjukkan oleh tabel 4.36 berikut ini :

Tabel 4.36 Koefisien Determinasi Multiple, dan Koefisien Jalur Variabel Lain

Determinasi Multiple (R^2)	$R^2_{Y.X1, X2}$	0.522
Koefisien Korelasi Multiple	$R_{Y.X1, X2}$	0.723
Determinasi Var. Lain terhadap Y	$P^2_{Y\epsilon}$	0.478
Koefisien Jalur X_2 Var. Lain terhadap Y	$P_{Y\epsilon}$	0.691

Sumber : hasil output SPSS

Artinya bahwa pengaruh variabel X_1 , dan X_2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebesar 0.522 atau 52.2% variabel X_1 , dan X_2 secara bersama-sama mempengaruhi Y, dan sisanya 0.478 atau 47.8% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Didasarkan pada kerangka teori bahwa ada pengaruh antara kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, selanjutnya akan menguji hipotesis secara keseluruhan tersebut dengan bentuk seperti tabel 4.37 sebagai berikut :

Tabel 4.37 Hasil Pengujian Simultan X_1 dan X_2 terhadap Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	609.035	2	304.518	25.704	.000 ^a
	Residual	556.824	47	11.847		
	Total	1165.859	49			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI, KOMPENSASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Output SPSS 12.0

Dari tabel 4.37 di atas, terlihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 25.704 dengan sig. Level sebesar 0.00 lebih kecil dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan hasil pengujian simultan terbukti atau signifikan, sehingga dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut dengan pengujian secara parsial.

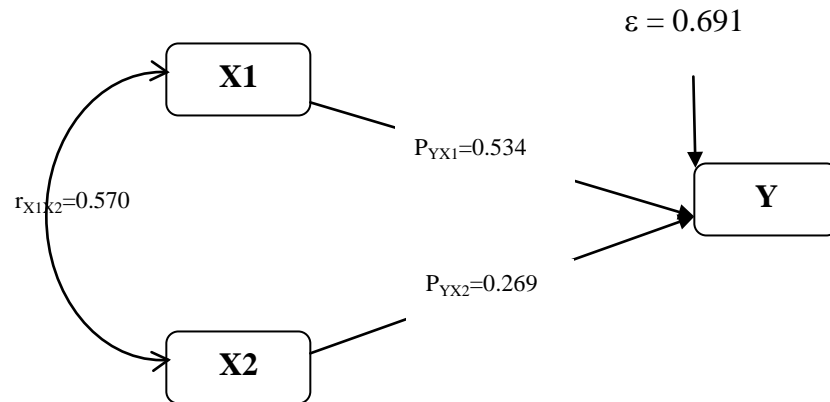
Sedangkan hasil hubungan kausal atau pengaruh secara langsung X_1 dan X_2 terhadap Y , dapat dilihat pada tabel 4.38 di bawah ini.

Tabel 4.38 Pengaruh Variabel X_1 dan X_2 ke Y dan Pengaruh Diluar Variabel X_1 dan X_2

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X_1, X_2 ke Y	0.522	52.2
Pengaruh Diluar X_1, X_2	0.478	47.8
Jumlah		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa kompensasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia yakni sebesar 52.2%, sedangkan sisanya sebesar 47.8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis yaitu iklim kerja, motivasi, komitmen, kepemimpinan, budaya kerja, lingkungan kerja. Namun apabila dilihat secara parsial kompensasi dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada kompetensi, dari hasil pengujian hipotesis tersebut dapat digambarkan diagram hubungan kausal variabel X_1, X_2 terhadap Y sebagai berikut :



Gambar 4.1 : Diagram Kausal Antara Kompensasi (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja pegawai (Y)

Sebagaimana pada gambar 4.1 di atas, terlihat bahwa kompensasi dominan mempengaruhi kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0.534 dengan t_{hitung} sebesar 4.355 dengan nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.96$, daripada kompetensi sebesar 0.269 dengan t_{hitung} sebesar 2.194 dengan nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.96$, serta kedua variabel tersebut terbukti mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.39 di bawah ini.

Tabel 4.39 Pengujian Koefisien Jalur secara Parsial

Simbol Koefisien Jalur		t_{hitung}	t_{tabel}	Kesimpulan
PYX_1	0.534	4.355	1.96	Ho tolak Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai
PYX_2	0.269	2.194	1.96	Ho tolak Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa kompensasi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4.40 dibawah ini :

Tabel 4.40 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X₁	Pengaruh langsung ke Y	0.28516	28.5156
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₂ ke Y	0.08188	8.18782
Jumlah		0.36703	36.7034

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi kompensasi terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 28.5156% dengan koefisien t_{hitung} sebesar 4.355, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.96$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel kompetensi sebesar 8.18782%. Sedangkan kontribusi kompensasi terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan mencapai 36.7034%, dapat disimpulkan bahwa kompensasi signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya perbaikan faktor kompensasi, karena faktor kompensasi terkait erat dengan peningkatan kinerja pegawai. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya dimana semakin baik kompensasi yang diberikan akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai. Hal ini

menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga kontribusi kompensasi sangat berarti, namun terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh instansi, yaitu dari kecukupan gaji, kecukupan uang transport, tunjangan hari raya dan kecukupan uang lembur. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari kesesuaian promosi jabatan dengan prestasi, kesesuaian imbalan dengan jabatan dan kesesuaian imbalan dengan mutasi. Sedangkan sistem kompensasi merupakan salah satu alat untuk memotivasi para pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan itu. Kompensasi umumnya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual, tetapi dapat pula diberikan kepada kelompok. Sistem kompensasi menghubungkan antara kompensasi dan unjuk kerja bukan senioritas ataupun jumlah jam kerja.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya kompensasi yang diterima berpengaruh terhadap kinerja pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, namun demikian upaya-upaya telah dilakukan antara lain meningkatkan kesejahteraan dengan memberikan insentif yang memadai serta penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2008 : 118) sebagai berikut : “Kompensasi adalah semua bentuk pendapatan yang berbentuk uang dan barang, secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, dengan tujuan meningkatkan produktivitas para pegawai guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Dalam hal ini Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia

melaksanakan kompensasi berdasarkan persepsi pegawai yang dibagi menjadi 2 bentuk yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Dari uraian di atas, menunjukkan bahwa pemberian kompensasi memberikan pengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia memberikan kontribusi yang nyata terhadap kesejahteraan mereka.

Demikian juga, hasil perhitungan di atas, maka dapat terungkap bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia baik secara langsung maupun tidak langsung dapat terlihat pada tabel 4.41 di bawah ini :

Tabel 4.41 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari kompetensi Terhadap Kinerja pegawai

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X₂	Pengaruh langsung ke Y	0.07236	7.2361
	Pengaruh tidak langsung melalui X ₁ ke Y	0.08188	8.18782
Jumlah		0.15424	15.4239

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa kontribusi kompetensi terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 7.2361% dengan koefisien t_{hitung} sebesar 2.194, sedangkan untuk nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha(0,05) = 1.96$, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, serta tidak langsung melalui variabel kompensasi sebesar 8.18782%. Sedangkan kontribusi kompetensi terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan mencapai 15.4239%, dapat disimpulkan bahwa kompetensi signifikan berpengaruh langsung

terhadap kinerja pegawai, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya perbaikan faktor kompetensi, karena faktor kompetensi terkait erat dengan peningkatan kinerja pegawai. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan, artinya dimana semakin baik kompetensi dalam arti terbentuknya sikap tergantung pada interaksi antara keadaan atau kondisi lingkungan dari pekerjaan itu sendiri dan dari diri sendiri akan meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan Asthon (1996b : 19) menjelaskan bahwa kompetensi adalah “ Penjabaran dari pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan dari seorang pegawai untuk mencapai kinerja yang paling efektif “. Sedangkan Traves dalam Murley (1997 : 21) menjelaskan bahwa Kompetensi adalah “ Kapabilitas seseorang untuk menggunakan ketrampilan keterampilan yang dimiliki , guna menghasilkan kinerja layanan terbaik “. Hal ini juga didukung oleh Zeithaml (1990 : 21) mengemukakan bahwa Kompetensi adalah “ tingkat ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang karyawan untuk mampu mencapai kinerja layanan tertentu dan menghasilkan layanan terbaik”.

Dari pernyataan di atas, jelas bahwa aspek kapabilitas, ilmu pengetahuan, kualitas, dan kemampuan yang merupakan unsur-unsur dari kompetensi merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai. Sehingga Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia disinyalir masih terdapat kepentingan lain dalam penilaian kinerja, misalnya orientasi pada kekuasaan, kedekatan dengan atasan, atau loyalitas pegawai pada atasan yang lebih diperhatikan.

Secara keseluruhan kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia dipandang cukup baik, terutama tanggung jawab dalam menangani pekerjaan. Kualitas standar kerja yang ditetapkan telah dicapai oleh sebagian besar pegawai. Pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerjanya dan bekerja dengan baik walaupun tanpa pengawasan atasan. Kinerja kerja dapat juga diukur melalui semangat dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai dan dalam hal ini ternyata dinilai sangat baik.

Kinerja pegawai itu sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan kompetensi, dan oleh karena itu besar kecilnya kinerja pegawai yang ada pada individu maupun kelompok tergantung pada efisien dan efektifnya kompensasi serta sesuai kompetensi tersebut, sehingga semakin baik kompetensi, serta kompensasi yang memadai, maka kinerja pegawai akan meningkat. Hal ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja, perlu adanya perbaikan dan peningkatan faktor kompensasi dan kompetensi, karena kompensasi dan kompetensi terkait erat dengan peningkatan kinerja, hal ini sesuai pendapat Bernardin dan Russel (2003:397), bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put* yang ditimbulkan dari kompensasi yang diberikan serta perilaku dalam bekerja”, berarti kompensasi yang dirasakan serta kompetensi pegawai tersebut mempunyai kontribusi dan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan prestasi pegawai perlu

adanya perbaikan dan peningkatan faktor kompensasi dan kompetensi, karena kompensasi dan kompetensi terkait erat dengan peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut di atas, ternyata Kinerja dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut, sesuai pendapat Wahyudi (2002:101) yang menyatakan bahwa Kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis serta perlu 5 syarat dasar yang harus dimiliki oleh tenaga kerja/pegawai untuk berprestasi didalam pekerjaan yang dilakukannya, kelima syarat dimaksud adalah :

- 1) Kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil kerja dalam pekerjaannya;
- 2) Keberhasilan dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan;
- 3) Kepuasan kerja dalam rangka meningkatkan disiplin kerja dan memotivasi kerja serta meningkatkan kinerja;
- 4) Sikap pegawai dalam menghadapi pekerjaannya;
- 5) Pemberian Kompensasi baik langsung maupun tidak langsung.

Dari pendapat tersebut ternyata bahwa kinerja dipengaruhi oleh kompetensi, program pelatihan, pengembangan, kepuasan kerja, motivasi, disiplin kerja, sikap pegawai dan kompensasi. Sehingga peningkatan kinerja dipengaruhi oleh kompensasi dan kompetensi pegawai.

Kompensasi dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada kompetensi, karena semua pegawai di Divisi Marketing PT Coca-Cola Amatil Indonesia sudah memenuhi persyaratan/ kelayakan sebagai staf marketing, artinya dari segi

kompetensi mereka sudah dapat dikatakan baik, namun dari segi kompensasi masih relatif belum sesuai dengan resiko kerja yang dihadapi, sehingga kesesuaian kompensasi dengan resiko kerja menjadi sangat penting diperhatikan. Karena itu semakin tepat kompensasi yang diberikan, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi yang diterima pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia pada umumnya relatif cukup sesuai, namun masih ada yang kurang diperhatikan, terutama asuransi kesehatan yang diberikan kepada pegawai yang belum mudah untuk digunakan.
2. Kompetensi pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia cukup tinggi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, namun ada hal-hal yang perlu diperhatikan terutama kurang mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu; kurang mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak mampu melaksanakan seluruh tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab mereka.
3. Kinerja pegawai di Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia relatif cukup tinggi, tetapi terdapat beberapa hal perlu diperhatikan yaitu pegawai yang kurang berusaha keras untuk meningkatkan kinerjanya diatas standar yang ditetapkan, kemampuan yang masih jauh dibawah standar serta kuantitas kerja yang masih dibawah rata-rata pegawai lain.

4. Kompensasi dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kompetensi. Namun secara parsial kompensasi dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada kompetensi. Dan secara parsial, pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja adalah sebagai berikut:
 - a. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi kompensasi yang diterima pegawai, maka akan mengakibatkan kinerja pegawai semakin baik pula.
 - b. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila kompetensi yang dimiliki pegawai tepat, maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

5.2.Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Saran-saran tersebut antara lain:

1. Perbaikan kompensasi dapat dilakukan melalui (1) pemberian asuransi kesehatan yang sesuai dengan pangkat dan golongan serta kemudahan dalam menggunakan dan mengakses asuransi kesehatan tersebut, sehingga kinerja pegawai akan meningkat
2. Perbaikan pada kompetensi pegawai mengenai kurang mengelola dan mengatur pekerjaan agar dapat selesai tepat waktu; kurang mengarahkan mitra kerja dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak mampu melaksanakan seluruh

tugas manajerial yang menjadi tanggung jawab mereka. Oleh karena itu untuk mengatasi ketiga hal tersebut sebaiknya pihak organisasi memberikan sejenis pendidikan dan pelatihan kepada pegawai yang memiliki kompetensi yang rendah tersebut

3. Perbaikan pada kinerja pegawai, terutama mengenai pegawai yang kurang berusaha keras untuk meningkatkan kinerjanya diatas standar yang ditetapkan, kemampuan yang masih jauh dibawah standar serta kuantitas kerja yang masih dibawah rata-rata pegawai lain.
4. Karena kompensasi dominan mempengaruhi kinerja, menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan kinerja pegawai. maka Divisi Marketing PT Coca Cola Amatil Indonesia disarankan untuk diberikan kompensasi yang sesuai ketentuan dengan meningkatkan tunjangan-tunjangan lain, sehingga mereka mampu bekerja lebih profesional.
5. Dikarenakan waktu dan dana penelitian terbatas, disarankan dalam melaksanakan penelitian lebih lanjut, yaitu dalam menggali data pertanyaan, perlu dilakukan dengan wawancara yang lebih mendalam kepada semua responden serta dengan memperbanyak variabel penyebab yang mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, H, Abu dan Widodo, Supriyono. 2000. Psikologi Belajar. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Aritonang, Keke T. 2005. Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur. Jurnal Pendidikan Penabur. No. 4 Tahun IV. Jakarta
- Basri, Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Bernadin H. John Joyce E A Russel. 1993, *Human Resource Management*, Mc. Graw-Hill, Inc. New York.
- Burhanudin, Imran Ali, dan Maisyarah. 2002. Manajemen Pendidikan Wacana Proses dan Aplikasinya di Sekolah. Malang: Univ Negeri Malang
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alih Bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks
- Ghazali, Imam. 2007. Analisis Multivariat Dengan Program SPSS. Semarang: BPP Undip
- Guritno, B., dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. JBRI. Vol 1. No. 1. Hal: 63-74
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol 2. Nomor 2.
- Hasibuan, H. Malayu. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Indriantoro, Nur dan Bampang Supomo. 2009. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta
- Kusnendi. 2008. Model-model Persamaan Struktural. Bandung: Alfabeta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rodaskarya
- Martoyo, Susilo. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: FE UGM

- Masrukhin, Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. EKOBIS Vol7. No2. Hal:197-209
- Mathis, Robert, L., dan Jackson, John H. 2003. *Human Resources Management*. Tenth Edition. Ohio: South-Western
- Mondy, R. Wayne and Robert. M. Noe. 2005. *Human Resources Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hill
- Mondy, R. Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara
- Rampesad, Hubert K. 2006. Pertajam Kompetensi Anda dengan Personal Balance Scorecard. Sinergikan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Perusahaan Anda. Edisi Indonesia. Jakarta: PPM
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2012. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis). Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi 10. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Ruky, Ahmad S. 2006, *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang*. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Siagian Sondang P. 2008, *Pengembangan Sumber Daya Insani*, Gunung Agung, Jakarta.
- Soeharyo, S dan Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sudikdo, Suryo. 2011. Analisis Hubungan Antara Kepercayaan Diri dengan Interioritas Serta Pengaruhnya Terhadap Prestasi Belajar. Skripsi. FMIPA. USU Medan
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta

- Supardi. 2012. Penelitian Tindakan Kelas. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan (konsep, strategi dan aplikasi)*. Jakarta:Grasindo
- Tika, P. 2006. Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Umar, Husein. 2008. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2008. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Yuwaliatin, Sitty. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang. EKOBIS. Vol 7. No 2.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

IDENTITAS PRIBADI

Nama : Eviana Widiati
Tempat/ Tanggal Lahir : Bandung, 23 Januari 1969
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Status : Menikah
Alamat : Jalan Moch. Yunus No 45 RT 07 / RW 08
Kelurahan Pasir Kaliki / Kecamatan Cicendo
Bandung 40171
No Telepon : 022 – 4240694 (rumah)
0817610081 (HP)
Email : eviana.widiati@gmail.com

PENDIDIKAN

2016 MM Universitas Winayamukti
1992 – 1993 Program Wijawiyata Manajemen IPPM Jakarta
1986 - 1992 Sarjana (S1) Jurusan Administrasi Negara FISIP
Universitas Padjadjaran
1983 - 1986 SMA Negeri 1 Bandung
1982 - 1983 SMP Negeri V Bandung
1980 - 1982 SMP PPSP IKIP Bandung
1975 – 1980 SD PPSP IKIP Bandung

PENGALAMAN KERJA

- 2012 - 2017 HR Manager PT Simaya
- 2010 - 2017 HR Manager PT Syneini
- 2007 - 2016 Pemilik Produksi Baju Muslim “Ballen”
- 2006 - 2017 Finance & HR Manager PT Siputri Indonesia
- 2004 – 2006 National C & B Manager PT CCDI
- 1999 – 2004 Compensation & Benefit Manager PT CCDI Jakarta Operation
- 1997 – 1999 Staf Treasury National Office PT Coca-Cola Distribution Indonesia
- 1995 – 1997 Staf Purchasing & General Affair PT HANJUNG Korea Heavy Industries