

**THE IMPACT OF STAFFING AND COMPENSATION TOWARD
EMPLOYEE'S COMPETENSE AT "KONVEKSI" UNIT OF PRIMKOPAD
BEKANGDAM III/SLW**

Andri Irawan Dan Lia Rosmalia

Manajemen, Informatics & Business Institute Darmajaya
Jl. Z.A Pagar Alam No 93, Bandar Lampung - Indonesia 35142
Telp. (0721) 787214 Fax. (0721)700261

ABSTRACT

The objective of this research was to know how far the impact of staffing and compensation toward employee's competence and its implication toward employee's working method at "konveksi" unit of Primkopad Bekangdam III/ SLW. The writer here used Path- Analysis to Analyze the data.

Based on the data processing toward the first structure by using path- analysis, it was found that staffing had a partial and significant impact of 51,6 % while compensation had impartial and insignificant impact of only 13,9 %. It was caused by the powerful competition between staffing and compensation although both of them had a simultaneous impact of 32,5 %.

Keyword: *Staffing, compensation, and competence*

PENDAHULUAN

Pesatnya pertumbuhan masyarakat yang berpendidikan, semakin banyaknya negara-negara yang termasuk *emerging market* menjadikan perusahaan multinasional menyadari bahwa saat ini sumber daya manusia dan modal intelektual merupakan asset yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing yang langgeng. Manajemen sumber daya manusia yang baik di dalam suatu perusahaan multinasional harus mulai mencari pekerja yang bukan saja *the right people in the right job in the right place* tetapi juga pada waktu yang tepat dan biaya yang tepat. Tantangan yang paling mencolok adalah bagaimana mendapatkan seorang manajer yang mampu menjalin kerja sama dalam jaringan yang mendunia. Hanya sedikit perusahaan yang berhasil mencapai hal ini, kebanyakan perusahaan tersebut tidak memiliki *leadership capital* yang dibutuhkan untuk dapat mengelola pasar mereka yang tersebar di seluruh dunia. Salah satu penyebabnya adalah masih adanya sikap etnosentrisme. Keputusan-keputusan yang dibuat cenderung terkonsentrasi pada *host country*.

Akibat dari persaingan dunia tenaga kerja yang sangat ketat itu membawa efek positif dan negatif bagi perusahaan efek positifnya adalah perusahaan dapat memilih dan menyeleksi tenaga kerja sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan adapun efek negatifnya perusahaan harus mempunyai pertimbangan dalam penyusunan tenaga kerja dimana dalam sebuah penyusunan tenaga kerja harus bisa menentukan dan membuat *job analysis* (analisis jabatan) yang berisi tentang *job description* (uraian jabatan) dan *job specification* (pesyaratan jabatan) akan tetapi perusahaan pun dalam memilih, menyeleksi dan menyusun tenaga kerja tidaklah mudah karena seperti diketahui bersama bahwa perusahaan itu terbagi menjadi dua yaitu perusahaan swasta dan perusahaan yang berada di lingkungan pemerintah.

Faktor penyusunan pegawai dan kompensasi juga perlu diperhatikan dan merupakan faktor-faktor yang ikut mempengaruhi kompetensi pegawai yang pada akhirnya akan memberikan dampak atau implikasi terhadap kinerja pegawai. Kompetensi pegawai mempunyai peranan yang penting karena jika perusahaan menempatkan atau mempunyai tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan maka nantinya akan berimbas kepada kegiatan operasional itu mempunyai arti bahwa akan muncul hambatan-hambatan yang akan mengganggu kegiatan operasional yang diakibatkan oleh adanya kesalahan penyusunan (*staffing*) tenaga kerja.

Unit Konveksi primkopad bekangdam III/Slw adalah salah satu unit usaha yang berada di lingkungan Primkopad Bekangdam III/Slw selain Unit Toko, Unit Sembako dan Unit Simpan Pinjam. Jenis usaha yang dilakukan oleh Unit Konveksi Primkopad Bekangdam III/Slw adalah dalam bidang pengadaan perlengkapan pakaian baik untuk personel TNI maupun PNS. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan di Unit Konveksi Primkopad Bekangdam III/Slw pada umumnya berkaitan dengan usaha pembuatan pakaian seragam tapi tidak tertutup kemungkinan mengerjakan penjahitan pakaian umum walaupun begitu Unit Konveksi Primkopad Bekangdam III/Slw tetap mengutamakan penjahitan pakaian seragam sesuai dengan tujuan

pertama kali didirikannya Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw Pelayanan yang diberikan Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw bisa secara kontrak dan *off matt* (perseorangan)., dengan kondisi seperti ini maka Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw harus mempunyai pegawai yang berkualitas dan mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dalam memberikan memenuhi pelayanan terhadap konsumennya sehingga Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw tidak bias sembarangan dalam melakukan proses pemilihan, penyeleksian dan penyusunan pegawai tidak bisa sembarangan dan dilakukan setiap saat karena seperti yang diketahui bahwa untuk merekrut CPNS menjadi PNS harus menunggu surat keputusan dari pemerintah pusat serta biasanya kuotanya tidak banyak sehingga dengan kondisi seperti ini faktor kompetensi mempunyai peranan dalam menunjang pelayanan terhadap konsumennya di Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw.

Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw dalam menyikapi permasalahan tersebut telah membuat suatu *job description* dan *job spesification* dalam penyusunan tenaga kerja dan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi pegawainya dalam rangka untuk meningkatkan kompetensinya serta untuk mempertahankan pelayanannya akan tetapi dalam pelaksanaannya Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw selalu berusaha mempertahankannya pelayananan walaupun dalam kondisi kerja lagi menumpuk hal ini dikarenakan tenaga kerja inti yang berada di lingkungan Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw hanya berjumlah 8 orang tenaga kerja inti berstatus sebagai pegawai negeri sipil dan sisanya pegawai honorer di Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw hal ini dilakukan agar pelayanan yang diberikan tetap maksimal.

Kegiatan yang dilakukan di Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw kebanyakan bergerak dalam pembuatan pakaian seragam baik secara *off math* ataupun perorangan sehingga dalam pelaksanaan kerjanya selalu melebihi jam kerja. Dalam penentuan besaran kompensasi disesuaikan dengan berapa jumlah pekerjaan yang diselesaikan misalnya seperti bagian jahit dan kancing, penentuan *staffing* ditentukan berdasarkan kebutuhan kerja dan bersifat fleksibel, dimana dalam hal ini kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai di Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh penyusunan pegawai dan kompensasi terhadap kompetensi pegawai di Unit Konveksi Primkopad Bekandam III/Slw

Penyusunan Tenaga Kerja (Staffing)

Hakikat dan fungsi orientasi dan penempatan tenaga kerja disebabkan karena *supply* sumber daya manusia yang rendah baik dari internal dan eksternal dapat menghendaki dilakukannya pengaturan kembali tenaga kerja melalui penempatan pegawai untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang ada secara optimal karena peningkatan persaingan bisnis dan perubahan teknologi sering kali membuat

perusahaan harus mengurangi tenaga kerja untuk meningkatkan efisiensi yang juga mempunyai implikasi pada penempatan sedangkan orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka.

Penyusunan tenaga kerja telah lama dianggap sebagai semacam fungsi yang sangat penting dan tidak pernah berakhir dalam hubungan kerja. Penyusunan tenaga kerja merupakan proses terus-menerus mengenai penentuan kebutuhan akan tenaga kerja, mendapatkan pegawai-pegawai, menarik perhatian mereka untuk ikut serta dalam organisasi, memilih mereka yang dipandang paling cocok, mempersiapkan mereka untuk pesertaan yang efektif dan mempertahankan mereka untuk waktu yang lama dan pendek di dalam waktu mana kerja sama mereka saling menguntungkan.

Proses penyusunan tenaga kerja (*staffing*) menurut Moekijat (2003;58) pada umumnya meliputi 7 kegiatan atau tindakan kepegawaian sebagai berikut :

(1) **Penentuan kebutuhan pegawai atau perencanaan SDM**, Perencanaan SDM menurut Sedarmayanti (2008; 107) adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang dengan memperhatikan persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia serta rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia. Salah satu definisi klasik tentang perencanaan yang dikutip oleh Veithzal Rivai (2004;37) mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan berarti apabila berbicara tentang perencanaan SDM yang menjadi focus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa dalam perusahaan tersedia SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Kata kunci dalam pengertian ini adalah tepat. Tepat dalam hubungan ini harus dilihat secara konseptual dalam arti dikaitkan dengan tiga hal yaitu : (a) Penunaian kewajiban sosial. (b) Pencapaian tujuan perusahaan. (c) Pencapaian tujuan-tujuan pribadi karyawan perusahaan yang bersangkutan.

(2) **Pencarian calon pegawai atau rekrutmen**, Rekrutmen menurut Marwansyah dan Mukarom (2003;49) adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004;158) rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan.

Identifikasikan kebutuhan karyawan dapat dengan cara memperbesar program ekspansinya untuk menarik lebih banyak pelamar. Disini para recruiter menjadi penghubung perusahaan dengan masyarakat pencari kerja yang dapat diminta ke sekolah-sekolah ataupun agen pelatihan masyarakat sebagai upaya untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya.

Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Prinsip-prinsip rekrutmen adalah : (a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. (b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. (c) Biaya yang diperlukan diminimalkan. (d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan. (e) Fleksibility. (f) Pertimbangan-pertimbangan hukum.

(3) **Pemilihan atau seleksi**, Seleksi menurut Marwansyah dan Mukarom (2003;53) adalah “proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu” Sedangkan Sedarmayanti (2008;113) mendefinisikan seleksi adalah “kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan”. Sedangkan Veithzal Rivai (2004;170) mendefinisikan seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Akhirnya proses seleksi tersebut dalam praktiknya tergantung pada 3 masukan yang bermanfaat yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM dan rekrutmen. Dalam hal ini analisis, informasi analisis pekerjaan dan standard kinerja yang dituntut oleh pekerjaan. Perencanaan SDM mengidentifikasikan pekerjaan dengan cara yang logis dan efektif. Selanjutnya terbentuk suatu kumpulan pelamar yang kemudian akan diseleksi. Ketiga masukan ini akan membimbing proses seleksi dapat berlangsung dengan cara yang lebih efektif dan efisien dengan arah yang lebih jelas. Beberapa instrument yang dapat digunakan dalam seleksi adalah : (a) Surat-surat rekomendasi. (b) Borang lamaran. (c) Tes kemampuan (Tes Potensi Akademik). (d) Tes kepribadian. (e) Tes psikologi. (f) Wawancara. (g) *Assessment Center*. (h) Drug tes. (i) *Honesty tes*. (j) *handwriting analysis*.

Kriteria dasar seleksi tenaga kerja menurut Sedarmayanti (2008;113) adalah sebagai berikut : (a) Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan, rencana dan rekrutme tenaga kerja. (b) Efektif dan efisien dalam alokasi waktu, dana, tenaga dan lain-lain. (c) Memperhatikan ketentuan yang berlaku baik swasta atau pemerintah. (d) Dilaksanakan objektif dan jujur. (e) Profesional.

(4) **Penempatan**, Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja pada suatu pekerjaan atau jabatan baru. Penempatan terbagi menjadi : (a) Promosi, Promosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi lebih tinggi. Ada dua jenis promosi yaitu promosi berdasarkan senioritas dan promosi berdasarkan prestasi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasinya di masa lampau maka akan muncul dua permasalahan yaitu ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif dan pendapat yang menyatakan bahwa secara hirarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. (b) Mutasi, Mutasi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi yang relatif sama. Mutasi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hamper sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Departemen SDM melaksanakan mutasi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara akan tetapi dalam beberapa kasus ekstrim terutama dalam mutasi yang bersifat internasional/lintas negara, perusahaan mungkin akan menyarankan untuk memberikan gaji yang lebih tinggi agar dapat menutup kerugian atau kekurangan penghasilannya. (c) Demosi, Demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi lebih rendah. Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya. Pada dasarnya demosi dimaksudkan dengan tujuan baik yaitu untuk memacu karyawan yang tidak dapat mengerjakan tugasnya daripada memutuskan hubungan kerja perusahaan lebih memilih untuk mempertahankan karyawan dan ditempatkan pada level tanggung jawab yang lebih rendah.

(5) **Orientasi (perkenalan pegawai)**, Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap satu situasi atau lingkungan. Orientasi bertujuan untuk : (a) Memperkenalkan karyawan baru dengan ruang lingkup tempat bekerja dan kegiatannya. (b) Memberi informasi tentang kebijakan yang berlaku. (c) Menghindarkan kemungkinan timbul kekacauan yang dihadapi karyawan baru atau tugas atau pekerjaan yang diserahkan kepadanya. (d) Memberi kesempatan karyawan baru menanyakan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Manfaat program orientasi terhadap perilaku karyawan antara lain mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan dan kebingungan karyawan. Manfaat ini diperoleh karena program orientasi membantu seseorang memahami aspek sosial, teknis dan kebudayaan tempat kerja.

Proses sosialisasi diperlukan karena terdapat perbedaan antara kepribadian individu karyawan dan budaya atau nilai organisasi hal tersebut membutuhkan penyesuaian melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi efektif dapat mempercepat waktu penyesuaian karyawan dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi membantu organisasi mempertemukan kebutuhannya akan karyawan baru yang produktif, tempat bertemunya antara budaya organisasi dengan kepribadian individu (karyawan) melalui metode formal seperti program orientasi dan program informal lainnya.

Sedarmayanti (2008;119) berpendapat bahwa selain faktor-faktor diatas faktor sosialisasi juga mempunyai peranan dalam hal penyusunan pegawai atau *staffing* dimana dia mendefinisikan sosialisasi sebagai “proses yang berjalan dimana dengan sosialisasi karyawan baru akan dapat memahami dan menerima nilai nilai, norma dan menumbuhkan kepercayaan dalam organisasi.

Proses sosialisasi diperlukan karena terdapat perbedaan antara kepribadian individu karyawan dan budaya atau nilai organisasi hal tersebut membutuhkan penyesuaian melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi efektif dapat mempercepat waktu penyesuaian karyawan dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi membantu organisasi mempertemukan kebutuhannya akan karyawan baru yang produktif, tempat bertemunya antara budaya organisasi dengan kepribadian individu (karyawan) melalui metode formal seperti program orientasi dan program informal lainnya.

(6) **Pemindahan,** Pemindahan biasanya berkaitan dengan kebutuhan organisasi yang disesuaikan dengan SDM yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Semua manajer mempunyai kepentingan yang langsung dalam penyusunan tenaga kerja, sukses mereka sebagian besar tergantung kepada suksesnya proses penyusunan tenaga kerja tersebut. Para karyawan jelas mempunyai kepentingan karena proses penyusunan tenaga kerja atau *staffing* merupakan faktor yang penting untuk mewujudkan dan mengarahkan kemajuan pegawai dalam suatu lapangan pekerjaan.

(7) **Kompensasi,** Veithzal Rivai (2004;357) berpendapat bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Garry Dessler dalam terjemahan bukunya Benyamin Molan dan Triyana Iskandariyah (2005;349) berpendapat kompensasi pegawai berarti bahwa semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari pegawai mereka. Kompensasi pegawai memiliki tiga komponen : (a) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. (b) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan liburan atas dana perusahaan. (c) Ganjaran nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, ja kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi.

Terdapat dua dasar pembayaran kompensasi pegawai : tambahan waktu dan volume produksi. Yang pertama mencakup upah atas dasar jam atau harian dan gaji. Mendasarkan penggajian atas volume produksi berarti mengaitkan kompensasi secara langsung dengan jumlah produksi (atau jumlah “potong” yang dihasilkan karyawan).

Upaya menetapkan menurut Garry Dessler Benyamin Molan dan Triyana Iskandariyah (2005;351) dalam terjemahan bukunya tentang harkat upah meliputi lima langkah yaitu : (a) Melaksanakan survei gaji, Survei kompensasi atau gaji memainkan

peranan sentral dalam menetapkan harga pekerjaan, dan sebenarnya tiap perusahaan (bagaimanapun perusahaannya) perlu mengadakan survey ini untuk menetapkan harga pekerjaan. (b) Mengevaluasi pekerjaan, Evaluasi pekerjaan bertujuan untuk menentukan nilai relatif suatu pekerjaan. Evaluasi pekerjaan merupakan suatu upaya perbandingan suatu pekerjaan secara formal dan sistematis untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan lain yang akhirnya menghasilkan hirarki upah atau gaji. (c) Mengelompokkan pekerjaan dalam tingkat upah, Suatu tingkat upah terdiri dari pekerjaan-pekerjaan yang kurang lebih sama sukar atau pentingnya seperti yang ditentukan oleh evaluasi pekerjaan. Apabila metode nilai yang digunakan, tingkat upah terdiri dari pekerjaan-pekerjaan yang berada dalam suatu jajaran nilai. Apabila metode pemeringkatan yang digunakan, tingkat itu terdiri dari semua pekerjaan yang berada dalam dua atau tiga tingkat. Apabila sistem klasifikasi yang diterapkan, maka pekerjaan telah dikategorikan ke dalam kelas atau tingkat. Adalah biasa apabila tiap “gugus pekerjaan” (pekerjaan pabrik, pekerjaan-pekerjaan administratif, dsb) terdiri dari sepuluh sampai enam belas tingkat. (d) Menetapkan harga tiap tingkat Upah-garis upah, Garis upah secara grafis menggambarkan harkat upah yang berlaku bagi tiap pekerjaan dalam tingkat upah dalam kaitannya dengan nilai atau peringkat yang ditetapkan bagi masing-masing pekerjaan atau tingkat, seperti yang ditentukan oleh evaluasi pekerjaan. Upah-upah yang berada di sepanjang garis upah merupakan upah sasaran atau harkat gaji bagi pekerjaan-pekerjaan dalam tiap tingkat upah. Apabila harkat upah yang berlaku bagi pekerjaan berada di atas atau di bawah garis upah, maka harkat itu mungkin berada “di luar garis” maka perlu diambil tindakan untuk menaikkan atau membekukan upah bagi pekerjaan yang bersangkutan. (e) Menyempurnakan Harkat Upah, Langkah ini merupakan upaya untuk memperbaiki harkat upah yang tidak tepat dan (biasanya) menyusun jajaran harkat.

Sedangkan Marwansyah dan Mukarom (2003;127) berpendapat bahwa kompensasi adalah penghargaan/imbalance langsung maupun tidak langsung, *finansial* maupun *non finansial* yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Werther dan Davis dalam bukunya Marwansyah dan Mukarom (2003;130) mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk umum yaitu : (a) Kompensasi langsung yang terdiri atas gaji dan upah pokok serta insentif dan bagi hasil. (b) Kompensasi tidak langsung yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan dan terbagi dua yaitu yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/majikan dan yang diwajibkan oleh hukum/peraturan.

Secara umum tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil dalam arti dari segi keadilan internal menjamin bahwa posisi yang lebih banyak persyaratannya atau orang yang lebih cakap/mampu di dalam organisasi diberi kompensasi lebih tinggi sedangkan dari segi keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan diberi imbalan yang wajar sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja. Untuk mencapai tujuan pengelolaan kompensasi. Secara umum tujuan manajemen kompensasi menurut Veithzal Rivai (2004;359) adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Tujuan manajemen kompensasi yang efektif menurut Veithzal Rivai (2004;359) adalah: (a) Memperoleh SDM yang berkualitas, Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. (b) Mempertahankan karyawan yang ada, Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi. (c) Menjamin keadilan, Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. (d) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan. (e) Mengendalikan biaya, Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. (f) Mengikuti aturan hukum, sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dilekarukan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan. (g) Memfasilitasi pengertian, Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi dan para karyawan. (h) Meningkatkan efisiensi administrasi, Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Sedarmayanti (2008;240) tahap-tahap yang harus dilakukan antara lain : (a) mengevaluasi setiap pekerjaan dengan memanfaatkan informasi analisis pekerjaan guna menjamin hak internal yang adil berdasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan. (b) melakukan penetapan gaji dan upah untuk menetapkan hak eksternal yang adil berdasarkan tarif yangt dibayarkan di pasar kerja. (c) menghargai setiap pekerjaan untuk menentukan tarif pembayaran berdasarkan hak internal dan eksternal secara adil.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004;366) tahapan-tahap manajemen kompensasi dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut : (a) Mengevaluasi setiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan. (b) Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja. (c) Menilai harga setiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Dalam menentukan nilai pekerjaan, nilai evaluasi pekerjaan disepadankan dengan nilai yang ada di pasar kerja. Ada dua kegiatan yang terkait mengembangkan tingkat pembayaran yang tepat untuk setiap pekerjaan dan pengelompokkan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam sebuah struktur yang dikelola secara efektif.

Sedarmayanti (2008;240) berpendapat bahwa faktor-faktor suplai yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah : (a) Suplai dan permintaan karyawan. (b) Serikat karyawan. (c) Produktivitas. (d) Ketersediaan dan kemampuan membayar. (e) Ketentuan/aturan pemerintah.

Empat isu penting menurut Garry Dessler dalam terjemahan bukunya Benyamin Molan dan Triyana Iskandariyah (2005;356) dalam kompensasi adalah : (a) Setara. (b) Kerahasiaan penggajian. (c) Inflasi. (d) Biaya hidup.

Kompetensi

Ridwan dan E. Ahmad K. (2007;191) berpendapat bahwa kompetensi mengacu kepada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui, kompetensi menunjuk kepada *performance* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seorang dan berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya sehingga kompetensi bermakna sebagai bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Sedangkan Amstrong dalam bukunya Sedarmayanti (2008;125) mendefinisikan kompetensi sebagai “*Any person trait characteritic or skill which can be shown to be directly linked to effective or outstanding job performance*”.

Sedangkan Wood Ruffe juga dalam bukunya Sedarmayanti (2008;125) mendefinisikan kompetensi sebagai :

“*The behaviour dimenssion that affect job performance*”

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah : (a) konsep luas, memuat kemampuan transfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja menyangkut organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi aktivitas rutin, kualitas efektivitas personel yang dibutuhkan di tempat berkaitan dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan. (b) Kemampuan dan kemauan melakukan tugas. (c) Dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja. (d) Karakteristik individu apapun yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan anantara kinerja efektif dengan tidak efektif. (e) Kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. (f) Bakal, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja efektif dan baik sekali.

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan atau kemampuan. Kata dasarnya kompeten berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks Manajemen Sumber Daya Manusia istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan.

Mc. Clelland sebagaimana yang dikutip oleh Dharma dalam bukunya Ridwan dan E. Ahmad K. (2007;191) mendefinisikan kompetensi adalah:

“Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan”. Penjelasan masing-masing kompetensi adalah : (a) Keterampilan,

keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. (b) Pengetahuan, informasi yang dimiliki/dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. (c) Peran sosial, citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain. (d) Citra diri, persepsi individu tentang dirinya. (e) Sifat/ciri, karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. (f) Motif, pemikiran atau niat dasar konstan yang mendorong individu bertindak/berprilaku.

Keterampilan dan pengetahuan memiliki peran penting dalam keberhasilan seseorang tetapi empat kompetensi lainnya memainkan peran yang jauh lebih besar. Hal ini sangat terasa pada pekerjaan yang lebih strategis dan berada dalam hirarki lebih atas dalam organisasi. Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

Dharma dalam Ridwan dan E. Ahmad K (2007;191) menjelaskan bahwa ada lima karakteristik pembentuk kompetensi yaitu : (a) Watak, watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respons terhadap rangsangan situasi atau informasi (b) Motif, motif merupakan gambaran dari seseorang mengenai sesuatu yang dipikirkan atau diinginkannya dan memberikan dorongan untuk mewujudkan cita-citanya atau memenuhi ambisinya ketika ia menduduki jabatan atau posisi baru. (c) konsep diri, konsep diri merupakan gambaran mengenai nilai luhur yang dijunjung tinggi seseorang serta bayangan diri atau sikap terhadap masa depan ideal yang dicita-citakannya dan diharapkan terwujud melalui kerja serta usahanya. (d) Pengetahuan, pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. (e) Keterampilan, keterampilan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan fisik atau mental Dua karakteristik yang disebut terakhir cenderung kelihatan karena ada di permukaan sedangkan tiga kompetensi lainnya lebih tersembunyi dan relatif sulit dikembangkan meskipun berperan sebagai sumber kepribadian.

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2006:72) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang berada di lingkungan Unit Konpeksi Primkopad Bekangdam III/Slw.

Sampel menurut Sugiyono (2006:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Disini penulis tidak menggunakan sampel karena semua anggota populasi dijadikan sampel dan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling pertimbangan karena dalam hal ini peneliti menjadikan semua anggota populasi yang ada di Unit Konpeksi Primkopad Bekangdam III/Slw berjumlah 54 orang dijadikan sebagai sampel.

Definisi Operasional Variabel

Staffing berarti penugasan atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan baru (Sedarmayanti, 2008;120). Kompensasi pegawai berarti bahwa semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari pegawai mereka (Garry Dessler, 2005;349). Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seorang dan berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya sehingga (Ridwan dan Engkos A.K. (2007;191)

Teknik Analisis Data

Analisis kuantitatif adalah analisis yang digunakan untuk mendapatkan jawaban yang sebenarnya melalui perhitungan tertentu untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *staffing* dan kompensasi terhadap kompetensi pegawai di Unit Konveksi Primkopad Bekangdam III/Slw. Analisis kuantitatif dalam penelitian ini merupakan metode analisis data yang menggunakan perhitungan statistik untuk mengolah data yang diperlukan dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Program and Service Solution*). Analisis kuantitatif yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah dengan menggunakan **Path Analysis** (Analisis jalur). Pada dasarnya koefisien jalur (*Path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan yaitu koefisien yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku atau Z-score (data yang diset dengan nilai rata-rata = 0 dan standar deviasi = 1). Koefisien jalur yang distandarkan ini digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh (bukan memprediksi) variabel bebas terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas yang telah dilakukan terhadap variable *staffing*, kompensasi dan kompetensi menunjukkan hasil bahwa ketiga variable itu valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 1 : Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	r Hitung	r Tabel	Reliabilitas
X1 (<i>Staffing</i>)	0,863	0,700	Reliabel
X2 (Kompensasi)	0,879	0,700	Reliabel
Y (Kompetensi)	0,798	0,700	Reliabel

Pembahasan

Hasil uji analisis dengan menggunakan analisis jalur di dapat hasil sebagai berikut :

Tabel 2 : Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.570(a)	.325	.298	3.306

a Predictors : (Constant), Kompensasi, *Staffing*

Berdasarkan tabel diatas besarnya angka *R square* sebesar 0,325 menunjukkan besarnya pengaruh *staffing* dan kompensasi terhadap kompetensi. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh *staffing* dan kompensasi terhadap kompetensi secara gabungan adalah 32,5 % sedangkan sisanya 67,5 % dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain variabilitas kompetensi yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel *staffing* dan kompensasi adalah sebesar 32,5 %.

Tabel 3 : ANOVA (b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	267.722	2	133.861	12.251	.000(a)
	Residual	557.259	51	10.927		
	Total	824.981	53			

a Predictors : (Constant), Kompensasi, *Staffing*

b Dependent Variable: Kompetensi

Berdasarkan tabel diatas dengan membandingkan besarnya angka taraf signifikan (Sig) penelitian dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Berdasarkan perhitungan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya ada hubungan linier antara *staffing*, kompensasi dengan kompetensi sehingga secara gabungan *staffing* dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Bahwa *staffing* dan kompensasi mempunyai pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kompetensi serta besar pengaruhnya sebesar 32,5 %. Berdasarkan perhitungan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya ada hubungan linier antara *staffing*, kompensasi dengan kompetensi sehingga secara gabungan *staffing* dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi

Saran

Saran yang dapat diberikan adalah : (1) Faktor *staffing* sebaiknya dilakukan dengan fleksibilitas supaya bisa sesuai dengan kebutuhan hal ini dikarenakan tuntutan pekerjaan yang berfluktuatif antara pekerjaan kontrak dan *off mat* (per orangan). (2) Pelaksanaan *Rewards and Punishment* sebaiknya dilakukan secara obyektif oleh Unit Konveksi Primkopad Bekangdam III/Slw hal ini dikarenakan untuk menjaga aspek keadilan diantara para pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Garry, 2005, Manajemen Personalia, Prenhalindo, Jakarta
- Marwansyah dan Mukarom, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pusat Penerbit Administrasi Niaga, Bandung.
- Moekijat, 2003, Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja, Pionir Jaya, Bandung.
- Ridwan dan Engkos A.K., 2007, Cara Menggunakan Dan Memaknai Analisis Jalur (*Path Analysis*), Alfabeta, Bandung.
- Riva'i, Veithzal, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Murai Kencana, Jakarta.
- Rusman, Tedi, 2006, Aplikasi Statistik Penelitian Dengan SPSS, Lampung.
- Sarwono, Jonathan, 2007, Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Dengan SPSS, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Refika Aditama, Bandung.
- Sugiono, 2006, Metode Penelitian Bisnis, CV Alfabeta, Bandung.