

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kompensasi

2.1.1 Definisi

Kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran yang mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya (Lasman et al., 2020). kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi (Askew, Kranz, & Whalen, 2020). didefinisikan sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi “*employers*” maupun “*employees*” baik yang langsung berupa uang (*finansial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinansial*) (Colo, 2021). Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan (Allen, 2021).

Dari definisi tersebut dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil lebih dipertajam

2.1.2 Tujuan dan asas kompensasi

Menurut (Hasibuan. S.P, 2014), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawasanya

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentersasi pada pekerjaannya

8. Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Sedangkan menurut (Handoko, T, 2015), tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*
2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Menurut (Hasibuan. S.P, 2014), asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku :

1. Asas adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan

2. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat

mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten

2.1.3 Bentuk-bentuk kompensasi

Menurut (Nawawi, 2012). Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

1. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

2.1.4 Sistem Kompensasi

Menurut (Sutrisno, 2016) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya adalah:

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu kompensasi diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem

waktu ini dapat diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu adalah yang malaspun tetap dibayar sebesar perjanjian

2. Sistem hasil

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, permeter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang akan dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan berdasarkan lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguhsungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi

3. Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Prinsip pengupahan dan pengajian serta problema yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan dengan tingkat pembayaran, struktur pembayaran, penentuan pembayaran kepada individu, metode pembayaran, intensif, dan pengendalian pembayaran.

Untuk menentukan tingkat besarnya pembayaran atau gaji dari suatu kelompok jabatan atau suatu pekerjaan biasanya dipertimbangkan berdasarkan tingkat kesulitan dari jabatan tersebut. Adapun aspek-aspek yang dinilai dari tuntutan dari jabatan tersebut mencakup:

- a. Tuntutan keahlian (*skill*) yang meliputi pengetahuan, pengalaman dan kemandirian
- b. Tuntutan upaya (*effort*) meliputi tuntutan fisik dan tuntutan perhatian
- c. Tuntutan tanggung jawab meliputi besarnya atau nilai peralatan, material, keuangan, keselamatan dan kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya
- d. Tuntutan lingkungan yang meliputi keadaan lingkungan kerja dan bahaya kecelakaan

2.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi

Menurut (Sutrisno, 2016) Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh:

1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Perminntaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relative tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikann kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemenamaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bias mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi

4. Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilka prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan.

5. Biaya hidup

Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi

6. Posisi atau jabatan karyawan

Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan

7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya

2.2 Konsep Loyalitas Kerja

2.2.1 Pengertian

Loyalitas adalah kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan – tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan (Lane, 2021). Loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan Instansi (Delfabbro, 2020)

Menurut Steers & Porter dalam (Alex S. Nitisemito, 2002) berpendapat bahwa: (1) Loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan

berusaha sebaik-baiknya. (2) Loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim. Rendahnya loyalitas kerja karyawan pada perusahaan akan menimbulkan sikap dan perilaku yang bertentangan dengan tujuan perusahaan, seperti tidak adanya semangat kerja karyawan, tingkat absensi dan keterlambatan yang tinggi, disiplin kerja yang rendah, prestasi kerja yang menurun, bahkan bisa menimbulkan pemogokan kerja

. Sementara itu, (Poerwadarminta W.J.S, 2014) menyatakan bahwa loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Dengan demikian, loyalitas sebagai kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain yang disebabkan adanya kesesuaian situasi dan kondisi perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dari definisi di atas loyalitas merupakan usaha karyawan dalam membela institusi, dengan menunjukkan bahwa karyawan tersebut berperan aktif terhadap institusi

2.2.2 Aspek-aspek Loyalitas kerja

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto dalam (Alex S. Nitisemito, 2002) yang

menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan, yaitu:

a. Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.

b. Tanggung jawab

Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setiap resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.

c. Kemauan untuk bekerja sama

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

d. Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

e. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi, mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.

f. Suka terhadap pekerjaan

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya setiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati, sebagai indikatornya bisa dilihat dari kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

Pendapat lain mengenai dimensi penilaian loyalitas kerja menurut (Mathis, 2006), sebagai berikut:

a. Peran serta karyawan

Merupakan bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi pada perusahaan yang bersangkutan. Peran serta karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui:

- 1) Kesiediaan pegawai dalam bekerja
 - 2) Tindakan aktif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
 - 3) Keikutsertaan pegawai dalam setiap menyelesaikan permasalahan pekerjaan
 - 4) Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan
- b. Kesadaran karyawan dalam bekerja

Merupakan bentuk tanggung jawab karyawan yang didasari pada kesadaran penuh dalam menaati dan mematuhi serta mengerjakan semua

tugas pekerjaannya dengan baik pada perusahaan yang bersangkutan. Kesadaran seorang karyawan dalam bekerja ini dapat dinilai melalui indikator sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 2) Inisiatif saat bekerja
- 3) Kreatifitas kerja
- 4) Ketaatan dan kepatuhan karyawan

Berdasarkan aspek-aspek loyalitas yang telah diuraikan di atas bahwa seseorang yang memiliki loyalitas kerja tinggi dapat dibuktikan dari perannya sebagai karyawan dan kesadaran sebagai karyawan selama bekerja yang meliputi perilaku taat pada peraturan, bertanggung jawab, bersedia untuk bekerja sama, ada rasa memiliki, menjalin hubungan sosial yang harmonis antar pribadi, dan menyukai pekerjaan. Lebih lanjut disampaikan tujuan aspek-aspek loyalitas karyawan pada pelaksanaan kerja sebagai jaminan dan

dukungan terhadap perusahaan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan. sementara itu, bentuk tanggung jawab dan kedisiplinan diwujudkan dalam perilaku taat pada peraturan yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan sosial antar pribadi dan partisipasi karyawan berupa kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki dan kesukaan terhadap pekerjaan merupakan bentuk kreatifitas yang dimiliki setiap karyawan dan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai target perusahaan.

2.2.3 Indikator Loyalitas Kerja

Menurut (Aminah, 2020) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya

karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan organisasi, merasa bekerja di organisasi lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan organisasi.

Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, diantaranya adalah:

- a) Bersedia bekerja melebihi kondisi biasa
- b) Merasa bangga atas prestasi yang dicapai perusahaan
- c) Merasa terinspirasi bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, dan
- d) Merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan

(Ramadhan et al., 2015) mengemukakan indikator loyalitas kerja adalah sebagai berikut :

- a) Taat terhadap peraturan seperti, mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik, selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan
- b) Bertanggung jawab antara lain dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, selalu menyimpan barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya, mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan, tidak pernah melempar kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain,
- c) Menyumbangkan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada organisasi

- d) Jujur, antara lain selalu melakukan tugas dengan penuh keihlasan tanpa merasa dipaksa, tidak menyalahkan wewenang yang ada padanya dan melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

2.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja

Menurut (Ramadhan et al., 2015) , loyalitas kerja akan tercipta jika karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Hermawan dan Riana (2013) menjelaskan bahwa ada empat faktor yang menentukan loyalitas karyawan diantaranya sebagai berikut:

a. Faktor Kompensasi

Kompensasi berupa gaji dapat menentukan loyalitas kerja. Gaji diberikan oleh perusahaan pada setiap karyawan sesuai dengan posisi, jabatan dan beban tugas pekerjaan. Selain kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan juga dapat meningkatkan loyalitas kerja, semangat kerja dan kepuasan kerja. Tunjangan yang diberikan selama menjalankan tugas pekerjaan dapat berupa jaminan biaya makan, jaminan biaya transportasi dan jaminan kesehatan serta tunjangan hari raya.

b. Faktor Tanggung Jawab

Pihak perusahaan bertanggung jawab untuk menjamin dan mendukung setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya agar menghasilkan produktivitas kerja yang optimal demi kesuksesan perusahaan. Bentuk tanggung jawab yang diberikan perusahaan

diantaranya memberikan kesempatan berkarir bagi karyawan yang berkompeten pada bidangnya, memperhatikan pengabdian setiap karyawan dan menanamkan rasa memiliki pada masing-masing karyawan terhadap perusahaan.

c. Faktor Disiplin

Peraturan perusahaan bertujuan sebagai instruksi bekerja dan mendisiplinkan setiap karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Oleh sebab itu peraturan diberlakukan untuk memonitoring tingkat absensi, kehadiran, ketepatan waktu bekerja, kesesuaian jam kerja dan sanksi jika melanggar. Peraturan perusahaan dibuat secara jelas dan tegas agar dapat diterima dengan baik oleh setiap karyawan.

d. Faktor Partisipasi

Partisipasi karyawan dibutuhkan untuk meningkatkan loyalitas kerja. Pihak perusahaan membuka peluang pada setiap karyawan untuk ikut andil menuangkan inisiatif, kreatifitas, kritik yang membangun dan saran demi kemajuan perusahaan. Selain itu, perusahaan melibatkan setiap karyawan baik secara fisik maupun yang bersifat psikologis dalam melaksanakan tugas-tugas perusahaan agar menanamkan rasa tanggung jawab pribadi terhadap tugas pekerjaan yang diberikan. Perusahaan atau pimpinan sebagai atasan juga memotivasi dengan memberikan arahan atau membimbing para karyawan agar melakukan tindakan atau pekerjaan secara tepat dan benar.

2.3 Konsep Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian

Kinerja karyawan adalah seberapa banyak para karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif (Manzoor, Wei, & Asif, 2021). Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada Institusi (Khtatbeh, Shah, Mahomed, & Rahman, 2020) Kinerja menurut (Amstrong, 2010) seperti dikutip oleh Wibowo (2008:222) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kemudian Robbins (2007) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

(Anwar Prabu Mangkunegara, 2013) menyebutkan jika kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Simamora (2002) menjelaskan jika kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka

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

(Prof.Dr.Ir.Tb.Sjafri Mangkuprawira, 2001) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya. (Mirabella & Mentor, 2007) dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut. Menurut (Simanjuntak P, 2013), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak P, 2013).

Dari definisi di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

2.3.2 Aspek-aspek kinerja

(Anwar Prabu Mangkunegara, 2013) menjelaskan pengukuran kinerja menggunakan aspek sebagai berikut :

a. **Kualitas kerja**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. **Kuantitas kerja**

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c. **Pelaksanaan tugas**

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d. **Tanggung jawab**

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan/instansi.

Beberapa indikator lain yang berkaitan terhadap penelitian ini antara lain menurut Robbins (2007), mengemukakan bahwa aspek untuk mengukur kinerja pegawai secara individu sebagai berikut:

a. **Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Penilaian SKP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi aspek sebagai berikut:

a. Kuantitas

Kuantitas adalah ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai.

b. Kualitas

Kualitas adalah ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

c. Waktu

Waktu adalah ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

d. Biaya

Biaya adalah besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja.

2.3.3 Penilaian Kinerja

Menurut (Gomes, 2000) “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan

kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan

(Dessler, 2013), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh Mondy, Noe dan Pemeaux (1999:347) berikut ini :

- a) *Quantity of work* : consider the volume of work achieved is productivity at an acceptable level. Kuantitas pekerjaan: mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi.
- b) *Quality of work* : consider accurancy, precision, reatness and completeness in handling assigned duties. Mutu pekerjaan :

mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas.

- c) *Dependability : consider degree to which employee can be relied on to meet work commitments.* Kemandirian : mempertimbangkan derajat kemampuan karyawan yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.
- d) *Initiative : consider self-reliance, resourcefulness, and willingness to accept responsibility.* Inisiatif : mempertimbangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- e) *Adaptability : consider ability to respond to changing requirements and conditions.* Kemampuan beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi, f) *Cooperation : consider ability to work for and with other. Are assignments, including overtime, willingly accepted.* Kerjasama : mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang yang lain. Apakah *assignments*, mencangkup lembur sepenuh hati.

(Gargouri, 2017) menyebutkan standar kinerja seseorang dalam perusahaan dapat dilihat dari 3 indikator, yaitu :

- a. Tugas fungsional, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Tugas perilaku, seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi dengan orang lain dalam perusahaan: bagaimana dia

mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia memberdayakan orang lain dan bagaimana ia mampu bekerjasama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan perusahaan.

- c. Tugas etika ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta pengaturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu perusahaan.

2.3.4 Manfaat dan penilaian kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja:

- a) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan,
- b) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan.
- c) Pembinaan Karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

(Ruky, 2013).

Keuntungan dari diadakannya penilaian kinerja ini tergantung dari sisi mana kita memandangnya, apakah itu dari sisi yang dinilai yakni karyawannya, sisi penilai yaitu jajaran manajer

yang melakukan penilaian, atau dari sisi organisasi. Dilihat dari sisi karyawannya :

- a) Karyawan bisa mendapatkan *feedback* dari kinerja mereka di masa lalu dengan akurat.
- b) Dapat memberikan gambaran standart penilaian yang mereka harapkan
- c) mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan dari dirinya sendiri.
- d) Dapat membuat perencanaan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dan meminimalisir kelemahan yang mereka miliki.

Adapun menurut Parasuraman yang dikutip dari (Tjiptono dan Chandra, 2005:149) mengatakan bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu : Realibilitas/Keandalan, yaitu :

- a) Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan jasa yang di janjikan dengan segera, akurat , tepat waktu dan memuaskan / dapat dipercaya serta dapat menyimpan catatan dan dokumen tanpa kesalahan,
- b) Daya tanggap, yaitu : Kesiediaan perusahaan atau kemauan para pegawai untuk membantu dan merespon pelanggan dengan segera memberikan pelayanan jasa secara tepat dan tanggap serta ada kepastian waktu untuk penyampaian jasa ,
- c) Jaminan, yaitu: Karyawan perusahaan dapat menumbuhkan rasa percaya para pelanggan, dan membuat pelanggan merasa aman pada saat melakukan transaksi dengan memberikan pelayanan yang sopan serta mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dengan baik dan memuaskan,

- d) Empati, yaitu : Perhatian khusus yang diberikan perusahaan kepada setiap pelanggan untuk melakukan hubungan, komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan pelanggan,
- e) Bukti fisik, yaitu : Meliputi tampilan fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, karyawan dan peralatan komunikasi harus menarik, lengkap, bersih dan selalu terpelihara dengan baik.

2.3.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi

(Mathis, 2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

- b. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan

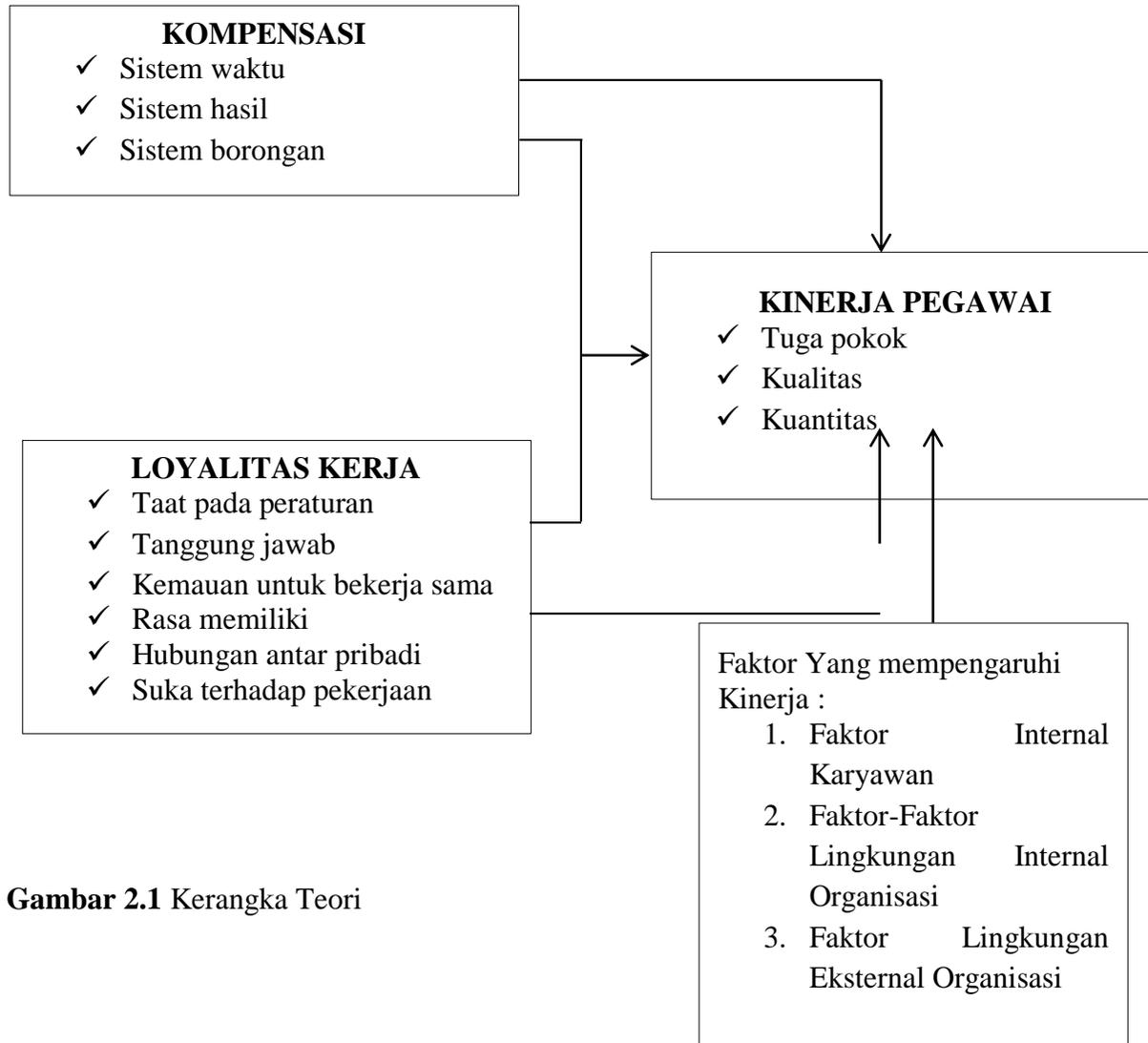
2.4 Kerangka Teori

Kompensasi menjadi pendorong karyawan untuk bekerja secara giat. Maka dari itu kompensasi menjadi faktor pendorong tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut. Jadi, perusahaan haruslah tepat dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya secara adil dan layak diterima sesuai kinerja yang diberikan.

Masalah terkait dengan kesetiaan atau loyalitas karyawan adalah salah satu masalah yang tidak akan pernah hilang dalam dinamika kerja sebuah organisasi atau Instansi. Loyalitas adalah masalah yang harus ditangani oleh

manajemen dengan sebaik-baiknya karena banyak faktor yang bisa memberikan pengaruh buruk terhadap loyalitas seorang karyawan. Pihak manajemen harus mengambil keputusan ataupun kebijakan yang bisa meningkatkan dan memperbaiki loyalitas karyawannya seoptimal mungkin. Diperlukan loyalitas yang tinggi agar seorang karyawan mau memberikan kinerja dan prestasi kerja yang tinggi untuk membantu keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai, baik secara individu maupun secara kelompok sesuai bidang tugasnya, rendahnya suatu kinerja di akibatkan gagalnya pelaksanaan suatu hasil kerja secara optimal. Sebagian besar kegagalan bekerja diakibatkan oleh Loyalitas dari karyawan tersebut. Dan seringkali kegagalan kepemimpinan diakibatkan karena lemahnya kemampuan berkomunikasi.



Gambar 2.1 Kerangka Teori

