

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menjadikan penelitian sebelumnya sebagai bahan masukan. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan remunerasi dan pelayanan publik diantaranya adalah :

1) Analisis Kompensasi, Kode Etik dan Kualitas Pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Gambi Empat oleh Angela Meilani Radjagukguk (2007)

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya peningkatan kualitas pelayanan bagi wajib pajak yang setelah diterapkan program modernisasi kantor pajak. Peningkatan kualitas yang dirasakan oleh para wajib pajak di antaranya : masalah pemberian hadiah kepada pegawai pajak, kecepatan pelayanan, sikap ramah dan sopan santun, kemampuan dan penguasaan peraturan, dan penampilan ruang pelayanan yang semakin baik dan rapi.

Salah satu bagian dalam modernisasi adalah perubahan sistem kompensasi. Penambahan kompensasi dan penerapan kode etik menimbulkan perbedaan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak karena tidak ditemukan lagi praktek KKN dan pola negoisasi pembayaran pajak, selain karena pegawai telah mendapatkan kompensasi yang layak juga karena kode etik telah dijalankan secara baik dan efektif. Jadi kesimpulan penelitian ini adalah sistem kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kualitas pelayanan.

Kaitan dengan penelitian ini adalah penelitian ini menganalisis tentang pengaruh kompensasi terhadap kualitas pelayanan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah variabel kode etik merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan, sedangkan penelitian ini memasukkan variabel

motivasi sebagai variabel antara yang menghubungkan kompensasi dengan kualitas pelayanan.

2) Hubungan Besar Sisa Gaji Yang Dibawa Pulang dan Komitmen Organisasi dengan Ketidakhadiran Karyawan di Dinas Kesehatan Propinsi Jambi oleh Zalbianis dan Rossi Sanusi (2006)

Berdasarkan hasil penelitian diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang "sedang" antara variabel sisa gaji yang dibawa pulang (*take home pay*) dan ketidakhadiran dengan pola hubungan yang negatif dan terdapat hubungan yang "lemah" antara variabel komitmen organisasi dan ketidakhadiran dengan pola hubungan yang negatif. Penelitian ini membuktikan bahwa faktor besarnya gaji mempengaruhi motivasi karyawan.

Hasil analisis data kualitatif yang berhubungan dengan *take home pay* diperoleh informasi alasan paling banyak penyebab mereka tidak masuk kantor adalah karena ada kerja sampingan. Hal ini dilakukan karena finansial yang karyawan terima atau dibawa pulang (*take home pay*) tidak cukup untuk kebutuhan setiap bulannya. Ketidakhadiran karyawan tersebut akan mempengaruhi kualitas pelayanan pada Dinas Kesehatan Propinsi Jambi.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sistem remunerasi dengan penggajian yang ada mempunyai pengaruh terhadap kualitas pelayanan yang salah satunya ditentukan dengan kehadiran pegawai yang bertugas melaksanakan pelayanan. Kehadiran merupakan salah satu bukti kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Hampir sama dengan penelitian yang pertama, penelitian ini juga menganalisis remunerasi yang berhubungan dengan komitmen organisasi. Komitmen ini secara tidak langsung mempengaruhi kualitas pelayanan karena berhubungan dengan ketersediaan pegawai dalam melaksanakan kegiatan pelayanan.

**3) Tahap Penyampaian Perkhidmatan Awam dan Langkah Penambahbaikan :
Kajian Kes di Kota Yogyakarta, Kota Depok, dan Kota Tangerang oleh Djaka
Permana (2007)**

Penelitian ini memberi kesimpulan hasil kajian di tiga kota kajian (Yogyakarta, Depok, dan Tangerang) bahwa pelayanan umum yang diberikan oleh PNS di ketiga daerah kajian bermutu rendah. Kesimpulan ini ditinjau dari beberapa dimensi Yaitu :

- Dimensi *keketaraan*, para PNS yang memberikan pelayanan izin Undang-undang Gangguan (UUG), izin mendirikan bangunan (IMB), dan surat izin usaha perdagangan (SIUP) tidak memiliki kemampuan yang memadai.
- Dimensi *bisa dipercaya*, proses penyelesaian persetujuan memakan waktu yang lama.
- Dimensi *responsif*, dalam melaksanakan tugasnya para PNS tidak responsif terhadap para pengguna (para pengusaha hotel, restoran, kedai serbaneka, dan pemaju perumahan).
- Dimensi *jaminan*, para PNS tidak dapat memberikan keyakinan dan kepercayaan kepada para pengguna bahwa harapan mereka dapat dipenuhi dengan baik.
- Dimensi *empati*, para PNS tidak memiliki kemampuan memahami perasaan dan keperluan para pengguna.

Para PNS menginginkan para pengusaha memahami keperluan hidup mereka sehingga mereka bekerja tidak dengan tulus hati. Faktor lainnya adalah penempatan petugas yang tidak profesional dengan taraf pendidikan yang kebanyakan rendah dan juga bergaji rendah sehingga mencari uang tambahan melalui pekerjaannya.

Dari penelitian ini juga menyimpulkan salah satu penyebab yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah faktor remunerasi yang diterima pegawai.

4) Analisis Hubungan antara Nilai Jabatan dengan Gaji dalam rangka Evaluasi Keadilan Internal Struktur Gaji Karyawan Bank Indonesia oleh Linda Maulidina

Maulidina mengatakan bahwa struktur gaji karyawan Bank Indonesia yang terutama ditentukan berdasarkan golongan jabatan dan masa dinas jabatan tidak dapat senantiasa menjamin terdapatnya *reward* yang sama bagi jabatan dengan nilai jabatan yang sama. Hal tersebut menyebabkan besarnya potensi untuk timbulnya gangguan atas keadilan internal dari struktur gaji. Terjadinya hal tersebut terutama dikarenakan kurang optimalnya pemanfaatan nilai jabatan dalam menentukan struktur gaji, sementara masa dinas jabatan dijadikan faktor penentu struktur gaji tanpa dikaitkan dengan kinerja.

Analisis hubungan antara nilai jabatan dengan gaji bertujuan untuk melihat peranan variabel nilai jabatan di dalam penentuan struktur gaji karyawan Bank Indonesia. Dengan melihat signifikansi peranan nilai jabatan tersebut, dapat dievaluasi keadilan internal dari struktur gaji. Sehubungan dengan hal tersebut, suatu struktur gaji akan memiliki keadilan internal apabila struktur gaji tersebut mampu memberikan *reward* yang sama bagi jabatan dengan nilai jabatan yang sama.

Berdasarkan pendekatan korelasi, dapat disimpulkan bahwa nilai jabatan memiliki hubungan yang erat dengan gaji sebagaimana tampak pada angka koefisien korelasi yang mencapai 0,92. Sementara itu, berdasarkan pendekatan *regresi multivariate*, tampak bahwa variabel nilai jabatan memiliki peranan yang cukup nyata dalam menentukan struktur gaji. Berdasarkan kedua pendekatan tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan struktur gaji karyawan Bank Indonesia yang ditetapkan berdasarkan golongan jabatan telah memperhatikan nilai jabatan dari masing-masing golongan jabatan. Adapun potensi timbulnya gangguan atas keadilan internal terindikasi pada adanya kemungkinan terjadinya hal-hal sebagai berikut : (1) terdapatnya *reward* yang berbeda bagi golongan jabatan yang sama; atau (2) *reward* yang sama bagi jabatan yang memiliki nilai jabatan yang berbeda.

Di organisasi non pemerintah yang standar gajinya lebih tinggi dari pemerintah pun sistem remunerasi juga mempunyai pengaruh terhadap kualitas

pelayanan. Sistem remunerasi yang tidak baik akan menimbulkan gangguan dalam internal organisasi yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

5) Meningkatkan Kinerja PNS melalui Perbaikan Penghasilan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (2007)

Penelitian ini mengkaji output, outcome dan dampak pelaksanaan program pemberian tambahan penghasilan bagi pegawai negeri sipil di daerah yang diberi nama Tunjangan Kinerja Daerah (TKD). Program ini merupakan salah satu dari upaya Propinsi Gorontalo dalam upaya meningkatkan kinerja di kalangan aparatur/pegawai pemerintahan. Program ini mencakup antara lain : perbaikan sistem melalui reformasi birokrasi, restrukturisasi organisasi dan perbaikan remunerasi.

Pada penelitian tersebut terdapat kesimpulan bahwa kebijakan Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) dan indikator disiplin yang digunakan cukup efektif dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di Propinsi Gorontalo. Pemberian TKD memberikan tambahan kesejahteraan kepada PNS sehingga PNS meningkat disiplinnya. Dengan adanya kebijakan TKD juga terjadi peningkatan kinerja pegawai karena komponen terbesar TKD adalah pada kinerja. Dampak dari peningkatan kinerja pegawai adalah peningkatan pelayanan publik ditunjukkan dengan inovasi dalam pelayanan publik.

2.1.2. Teori Administrasi Publik

Kehidupan manusia semakin hari semakin berkembang. Dalam kehidupannya, kebutuhan manusia juga terus berkembang. Akan tetapi sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan manusia tidak mudah didapatkan. Hal ini menjadi sumber persoalan manusia.

Apabila persoalan itu berkembang di masyarakat secara meluas maka persoalan tersebut dapat menjadi persoalan masyarakat. Dan apabila persoalan masyarakat ini berkembang maka akan menjadi persoalan negara. Persoalan manusia yang sudah menjadi persoalan negara memerlukan cara pemecahan yang serius. Di sini birokrat

pemerintah diminta berpikir, menganalisis, mencari, dan mengajukan premis-premis pemecahan (Thoha, 2008: 6).

Pemecahan persoalan dalam lingkup negara memerlukan suatu sistem yang mampu menjawab persoalan-persoalan di masyarakat. Administrasi negara merupakan sistem yang menjawab persoalan-persoalan masyarakat (Thoha, 2008: 7). Pengertian administrasi negara menurut Gerald Caiden dalam Thoha (2008: 7) adalah :

”Suatu disiplin yang menanggapi masalah-masalah pelaksanaan persoalan-persoalan masyarakat (*public affairs*), dan manajemen dari usaha-usaha masyarakat (*public business*).”

Administrasi negara mempunyai beberapa ciri yang membedakannya dengan swasta atau perusahaan sebagaimana dikemukakan Thoha (2008: 35-36) yaitu :

1. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgen dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua lapisan masyarakat, dan kalau diserahkan atau ditangani oleh organisasi-organisasi lainnya tidak akan jalan.
2. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli. Bentuk pelayanan yang diberikan tidak bisa dibagi kepada organisasi-organisasi lainnya.
3. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum, administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Ciri ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara.
4. Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar, tidak seperti yang terjadi dalam organisasi perusahaan yang terikat oleh harga pasar dan untung rugi.
5. Usaha-usaha dilakukan oleh administrasi negara terutama dalam negara demokrasi ialah dilakukan sangat tergantung pada penilaian rakyat banyak.

Ilmu administrasi negara terus mengalami perkembangan sesuai perkembangan jaman dan dinamika masyarakat. Di Indonesia selama ini istilah *public administration* diterjemahkan ke dalam administrasi negara. Istilah ini dikaitkan dengan pendekatan yang dipergunakan dalam mengelola negara ini yang menekankan pada kekuasaan. Orientasi kekuasaan membuat segala penyelenggaraan administrasi pemerintahan bercorak sarwa negara (Thoha, 2008: 66).

Menurut M. Sururi dalam Ringkasan Teori Administrasi Publik (<http://one.indoskripsi.com/>), ada beberapa isu atau permasalahan penting yang sering dibahas dalam ilmu administrasi negara antara lain :

a. Pelayanan publik

Administrasi publik sebagai proses administrasi untuk publik, pada hakekatnya adalah memberi pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan demokrasi dimana masyarakat mempunyai hak yang sama untuk menerima pelayanan dari pemerintah. Dalam masalah ini yang terpenting adalah bagaimana pemerintah/negara memberikan pelayanan yang baik, cepat dan berkualitas kepada seluruh warga masyarakat.

b. Motivasi Pelayanan Publik

Dalam masalah ini isu terpenting adalah membahas motivasi seperti apa yang dimiliki oleh administrator dalam memberikan pelayanan publik. Ada yang berdasarkan norma, rasional dan perasaan.

c. Maladministrasi

Maladministrasi merupakan kesalahan dalam praktek penyelenggaraan administrasi. Pembahasan teori administrasi publik juga akan membahas masalah kesalahan-kesalahan tersebut sebagai kajian utama, seperti lambannya birokrasi, rutinitas dan formalitas pelayanan.

d. Etika Administrasi Publik

Masalah penting lainnya dalam administrasi publik adalah etika administrasi. Dalam hal ini yang menjadi sorotan adalah nilai baik dan buruk.

Apakah pelayanan atau prosedur administrasi publik dinilai baik atau buruk oleh masyarakat. Dalam hal ini termasuk korupsi menjadi bahasan utama.

e. Kinerja dan Efektivitas

Seringkali masalah kinerja dan efektivitas menjadi isu sentral dari administrasi publik. Hal tersebut dipahami karena administrasi sebagai proses mencapai tujuan, maka persoalan pencapaian dan dan cara mencapai tersebut menjadi penting. Oleh karena itu bagaimana cara kerja (kinerja) yang dijalankan apakah sudah baik sehingga tujuan dapat tercapai (efektif).

f. Akuntabilitas Publik

Administrasi publik yang dijalankan oleh pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan kepada seluruh warga. Ada kewajiban untuk melakukan pekerjaan yang dapat dikontrol, diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada warga/publik. Hal tersebut merupakan masalah pokoknya.

Istilah *public administration* diterjemahkan ke dalam administrasi negara ini sekarang tidak relevan lagi. Paradigma ilmu administrasi publik sekarang berubah dari sarwa negara ke sarwa masyarakat. Oleh karenanya, beberapa kalangan akademisi sekarang menginginkan pengertian *public administration* diterjemahkan ke dalam administrasi publik seperti istilah aslinya. Dengan pengertian administrasi publik ini, maka administrasi publik diartikan administrasi pemerintah yang dilakukan oleh aparat pemerintah untuk kepentingan masyarakat (Thoha, 2008: 67).

Perkembangan ilmu administrasi juga merubah pemahaman proses hubungan antara instansi pemerintah dengan pelanggannya (*customer*). Dalam *New Public Management* proses hubungan antara instansi pemerintah dengan pelanggannya (*customer*) dipahami sama seperti proses hubungan transaksi dalam dunia pasar (*market place*). Dengan pemahaman ini maka pola lama yang berlandaskan aturan dan proses yang tergantung pada otoritas pejabat menjadi berorientasi pasar (*market based*) dan dipacu untuk berkompetisi sehat. Karenanya semua pimpinan instansi pemerintah dituntut untuk menemukan cara-cara baru dan inovatif untuk mencapai hasil maksimal

dalam melayani masyarakat dalam pola hubungan yang baru. Mereka didorong untuk memperbaiki pelayanan, meningkatkan kinerja, merestrukturisasi organisasi, proses dan prosedur birokrasi.

Paradigma baru pemerintahan yang baik menurut Osborne & Gaebler (1999: 191) dengan melakukan *reinventing government*. Pembaruan ini bukan berarti aparat pemerintah diharuskan berdagang atau berusaha seperti pengusaha, tetapi mengharuskan semua komponen pemerintah senantiasa bekerja keras untuk meningkatkan produktifitas sumber daya yang dimiliki pemerintah. Prinsip *reinventing government* adalah mentransformasi kinerja dunia usaha ke dalam kinerja birokrasi. Dengan kinerja birokrasi yang sudah diwarnai dengan kinerja dunia usaha maka diharapkan kualitas pelayanan birokrasi pemerintah akan meningkat.

Untuk mewujudkan kinerja birokrasi seperti kinerja dalam dunia swasta Osborne & Gaebler mengemukakan sepuluh prinsip mewirausahakan birokrasi (Thoha, 2008: 78). Sepuluh prinsip pemerintahan wirausaha tersebut antara lain :

1. Pemerintah harus bersifat sebagai katalis.

Pemerintah ini merupakan pemerintah yang mampu memisahkan sebagai pengarah (membuat kebijakan, peraturan, undang-undang) dengan fungsi sebagai pelaksana. Mereka menggunakan berbagai metode untuk membantu organisasi publik mencapai tujuan, misalnya pemberdayaan masyarakat.

2. Pemerintah milik masyarakat.

Pemerintah mengalihkan wewenang kontrol yang dimilikinya ke tangan masyarakat. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah.

3. Pemerintah kompetitif.

Pemerintah kompetitif mensyaratkan pelayanan yang diberikan para penyampai pelayanan untuk memberikan pelayanan yang bersaing berdasarkan kinerja dan harga. Untuk itu birokrasi pemerintah dituntut untuk melakukan perbaikan.

4. Pemerintah berorientasi misi.
Pemerintah melakukan deregulasi internal, menghapus banyak peraturan dan ketentuan internal yang tidak efektif, dan secara radikal menyederhanakan sistem administratif yang terlampau panjang dan menghambat.
5. Pemerintah berorientasi pada hasil.
Pemerintah mengubah fokus dari *input* (besar kecilnya penggunaan sumber daya yang dimiliki) menjadi pencapaian *output* (produk) dan *outcome* (hasil). Para pimpinan birokrasi diukur kinerjanya berdasarkan hasil yang telah dicapai.
6. Pemerintah berorientasi pelanggan.
Pemerintah melakukan kegiatan pelayanan berdasarkan harapan yang dimiliki pelanggan yaitu masyarakat, bukan berdasarkan apa yang ingin dilakukan oleh birokrasi pemerintah. Kegiatan pemerintah didasarkan pada aspirasi dan masukan dari masyarakat. Para pimpinan dituntut untuk senantiasa melakukan survey mengenai keinginan dan penilaian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.
7. Pemerintah wiraswasta.
Pemerintah dalam kegiatannya tidak hanya memfokuskan energinya untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan tambahan uang. Bukan dengan menaikkan pajak tanpa peningkatan pelayanan tetapi dengan berbagai inovasi dan memanfaatkan dunia usaha. Misalnya dengan melakukan investasi atas uang negara yang menganggur.
8. Pemerintah antisipatif.
Pemerintah ini adalah pemerintahan yang berpikir masa depan. Pemerintah mencoba melakukan identifikasi masalah-masalah yang mungkin timbul di masa depan dan mencoba menghilangkan potensi masalah tersebut. Mereka melakukan perencanaan strategis untuk mengatasipasi masalah di masa depan.
9. Pemerintah desentralisasi.
Pemerintah desentralisasi mendorong wewenang dari pusat melimpah ke daerah melalui organisasi atau sistem yang ada. Tujuan dari pola ini adalah

mendorong pejabat di tingkat bawah untuk langsung memberikan pelayanan atau membuat kebijakan yang berhubungan dengan masyarakat.

10. Pemerintah berorientasi pasar.

Pemerintah berorientasi pasar sering memanfaatkan struktur pasar untuk memecahkan masalah daripada menggunakan mekanisme administratif, seperti menyampaikan pelayanan atau perintah dan kontrol dengan memanfaatkan peraturan. Mereka menciptakan sistem insentif bagi dunia swasta yang turut berperan dalam pemecahan masalah sosial.

Pelaksanaan administrasi publik dalam paradigma birokrasi yang baru perlu memperhatikan unsur-unsur dalam administrasi. Administrasi menurut Siagian (2004:3) mengandung paling sedikit lima unsur, yaitu proses, serangkaian kegiatan, sekelompok orang, sarana dan prasarana, serta tujuan. Administrasi seperti telah dijelaskan sebelumnya ada karena persoalan manusia. Administrasi sendiri dibuat untuk mengatasi persoalan manusia dan pelaksanaannya dilakukan oleh manusia. Jadi manusia merupakan unsur terpenting dalam administrasi. Manusialah yang akan melaksanakan pelayanan dalam administrasi publik.

Siagian (2004: 2) mengatakan bahwa prestasi kerja seseorang dalam organisasi sangat tergantung pada motivasinya. Motivasi seseorang untuk berprestasi dalam melakukan pekerjaan tergantung dari kepuasan kerja yang ditentukan salah satunya dari sistem penghargaan yang adil (Siagian, 2004: 129). Masalah penggajian (remunerasi) merupakan salah satu unsur penghargaan yang menentukan motivasi seseorang untuk bekerja. Hal ini juga berlaku bagi organisasi pemerintahan yang menangani tugas pelayanan.

2.1.3. Konsep tentang Remunerasi

Terminologi lain dari remunerasi adalah kompensasi. Hasibuan (2007: 118) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang

diberikan kepada perusahaan. Werther dan Davis (1996: 379) mengatakan : *“Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization”*. (Kompensasi adalah apa yang diterima para pekerja sebagai balasan/pertukaran dari kontribusi yang diberikannya kepada organisasi). Pengertian ini juga seperti yang dikatakan Handoko (1991: 155) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Mondy dan Noe (1993: 442) mengatakan : *“Compensation refers to every type of reward that individuals receive in return for their labor”*. (Kompensasi menunjukkan setiap jenis manfaat yang diterima individu-individu sebagai pengganti/balasan atas pekerjaan mereka). Senada dengan Mondy dan Noe, Milkovich dan Newman (2002: 7) memberi definisi kompensasi sebagai berikut : *“Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part an employemnet relationship.”*

Tabel 2.1. Dimensi Kompensasi Menurut Mondy dan Noe

Financial		Nonfinancial	
Direct	Indirect	The Job	Job Environment
<ul style="list-style-type: none"> - Wages - Salaries - Commissions - Bonuses 	<ul style="list-style-type: none"> - Insurance Plans : Life, Health, Surgical, Dental, Casualty, etc. - Social Assistance Benefits : Retirement Plans, Social Security, Worker's Compensation, Educational Assistance, Employee Services - Paid Absences : Vacations, Holidays, Sick Leave, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interesting Duties - Challenge - Responsibility - Opportunitiy for Recognition - Feeling of Achievement - Advancement Opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> - Sound Policies - Competent Supervision - Congenial Coworkers - Appropriate Status Symbols - Comfortable Working Conditions - Flexitime - Compressed Workweek - Job Sharing - Cafeteria Compensation - Telecommuting

Sumber : Mondy dan Noe (1993: 443)

DeLuca (1993: 351) memberi definisi kompensasi sebagai berikut :

“The sum total of payments, direct and indirect that an employee is given in exchange for service provided. There may be as many as five elements, including: base pay, short-term incentives, long-term incentives, benefits, and perquisites.”

Dimensi kompensasi menurut Mondy dan Noe (1993: 442) terdiri dari *financial* dan *non financial*. Dimensi *financial* merupakan reward yang diterima individu atas tenaga yang diberikan, terdiri dari *direct financial* dan *indirect financial*. Dimensi *non financial* merupakan kepuasan yang diterima dari *job* itu sendiri atau suasana yang mendukung. Rincian dimensi menurut Mondy dan Noe diuraikan dalam Tabel 2.1.

Istilah remunerasi sendiri menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2007: 119) adalah suatu hadiah, pembayaran, atau balas jasa untuk jasa yang diberikan. Sedangkan Henderson (1994: 494) memberi definisi yang berbeda tentang remunerasi sebagai berikut :

“Remuneration is a term used by the Securities and Exchange Commission (SEC) to indentify specific compensation components. These include salary, fee, commissions, bonuses, stock and property payments, executive insurance, personal benefits, pensions or retirement plans, annuities, deffered compensation plans, short- and long-term incentive plans, stock purchase plans, and profit sharing and thrift plans.”

Definisi yang lain tentang remunerasi dikaitkan dengan level pekerjaan diungkapkan oleh Poels (2001: 9): *Remuneration is the process which takes place after functions have been ranked and through which a salary structure will be established.* Selanjutnya Poels (2001: 220) mendefinisikan *remuneration policy* sebagai berikut :

“The series of standard salaries or midpoint salaries which have been established for the consecutive grade or scales. The ‘pay policy line’, which is fromed by this

series of standard or midpoint salaries, can be used for external comparisons. The 'pay line' is determined in the same manner provided that instead of the standard or midpoint salary the corresponding factual salaries are taken."

Poels (2001: 134) menguraikan tentang struktur gaji dalam konsep remunerasi sebagai berikut :

"A salary structure is a coherent entity of figures (monetary amounts of salaries) which settles the individual pay according to fixed proportions (the salary scale) and determines the relationships in pay between jobs and jobs-holders within an organisational unit."

Gaji menurut Poels (2001: 134) ditentukan oleh :

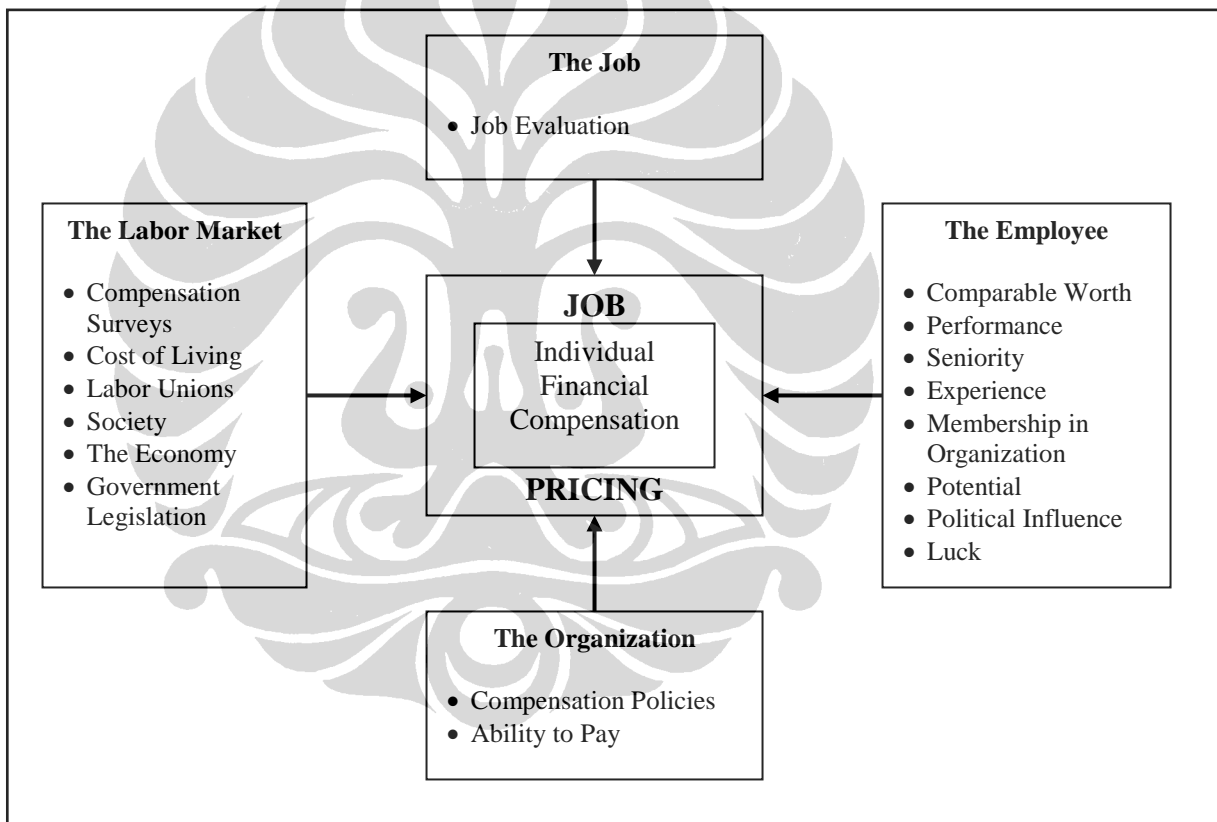
- a. Tipe organisasi berkaitan dengan struktur dan kultur.
- b. Kompetitif di pasar tenaga kerja.
- c. Hubungan antara gaji dan *benefit*.
- d. Luasnya skala (perbedaan/jarak yang diinginkan dalam pembayaran antara *job* yang tertinggi dan terendah)

Penyusunan struktur gaji dilakukan setelah dilakukan *job evaluation*. Ini berarti tingkat gaji akan memperlihatkan kesesuaian dengan peringkat, klasifikasi atau poin yang dicapai melalui *job evaluation* (DeCenzo & Robbins, 1994: 422). *Job evaluation* menurut Poels (2001: 9) adalah *"the process of examining, describing and evaluating the content of the function and ranking of the related functions"*. Sedangkan menurut DeCenzo & Robbins (1994: 418) *job evaluation* adalah *"using the information in job analysis to systematically determine the value of each job in relation to all jobs within the organization"*.

Job evaluation ini menurut DeCenzo & Robbins (1994: 418) menentukan rangking semua *job* dalam organisasi dan menempatkannya dalam sebuah hierarki. Penyusunan rangking di sini berkaitan dengan *job*-nya bukan orangnya. Rangking inilah yang akan menjadi dasar penentuan struktur pembayaran gaji.

Penentuan kompensasi finansial individu menurut Mondy dan Noe (1993: 444) ditentukan oleh beberapa faktor yaitu : organisasi, pasar tenaga kerja, job, dan pegawai. Gambar 2.1. menguraikan lebih rinci faktor-faktor penentu kompensasi finansial individu. Dengan demikian penentuan kompensasi tidak hanya memperhatikan satu faktor saja yang sering diambil organisasi yaitu kebijakan kompensasi dan kemampuan membayarnya. Tetapi juga memperhatikan faktor yang ada di lingkungan sekitar organisasi sehingga kebijakan kompensasi lebih integral.

Gambar 2.1. Faktor-faktor Penentu Kompensasi Finansial Individu



Sumber : Mondy dan Noe (1993: 445)

Kompensasi yang dikelola dengan baik akan mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan manajemen kompensasi menurut Werther dan Davis (1996:381) adalah sebagai berikut :

- Memperoleh personel yang *qualified*.
Kompensasi harus cukup menarik untuk direspon dalam *supply* dan *demand* di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompeten.
- Memelihara pegawai yang ada.
Pegawai merupakan aset bagi organisasi. Di antara para pegawai terdapat orang-orang yang ahli, terampil dan mempunyai kompetensi yang tinggi serta dapat diandalkan. Pegawai-pegawai seperti ini bisa keluar dari pekerjaan apabila kompensasi tidak kompetitif.
- Menjamin keadilan.
Kompensasi harus menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal menghendaki pembayaran berkorelasi dengan harga relatif job tersebut dengan job sejenis. Keadilan eksternal menghendaki pembayaran sebanding dengan pembayaran di institusi lain. Apabila syarat ini tidak dipenuhi pegawai dapat keluar dari organisasi atau menjadi potensi masalah/konflik.
- Menghargai sikap yang sesuai organisasi.
Pembayaran harus mendorong sikap yang sesuai dengan organisasi dan memberi insentif sikap tersebut yang dilakukan di waktu berikutnya. Kompensasi memberi reward atas kinerja, loyalitas, pengalaman, tanggung jawab dan sikap baik lainnya. Dengan demikian maka para pegawai akan tetap berada pada jalur pencapaian tujuan organisasi.
- Mengontrol biaya.
Sistem kompensasi yang *rational* membantu organisasi mendapatkan dan memelihara pegawai pada biaya yang tepat sehingga tidak ada pegawai yang dibayar kurang atau dibayar lebih. Pembayaran yang tidak dapat dikontrol akan mengurangi kepastian dalam organisasi sehingga bisa menghambat pencapaian tujuan.
- Memenuhi ketentuan perundangan.
Organisasi bagaimanapun merupakan bagian dari sebuah sistem negara sehingga mau tidak mau harus mengikuti aturan dalam sistem tersebut.

Sistem gaji dan upah mempertimbangkan perubahan ketentuan yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin tuntutan pegawai.

- Memudahkan pemahaman.

Kompensasi lebih mudah dipahami oleh bagian sumber daya manusia, manager operasi, dan pegawai. Kompensasi diberikan berdasarkan *job analysis* dan *job evaluation* sehingga kompetensi dan karakter sumber daya manusianya dapat dipetakan. Hal ini memudahkan pemahaman terhadap sumber daya manusia dan penanganannya.

- Mendorong administrasi yang efisien.

Program penggajian dan pengupahan harus didesain untuk manajemen yang lebih efisien, membuat optimal penggunaan sumber daya manusia, dan menyelaraskan antara satu tujuan dengan tujuan lain dalam organisasi.

Senada dengan Werther dan Davis, Hasibuan (2007: 121) menguraikan tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut:

- a. Ikatan Kerja Sama.

Dengan pemberian kompensasi akan terjalin ikatan kerja sama formal antara manajer dan karyawan.

- b. Kepuasan Kerja.

Dengan kompensasi, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

- c. Pengadaan Karyawan Efektif.

Kompensasi yang memadai akan memudahkan perekrutan karyawan yang *qualified* karena banyak calon yang berminat.

- d. Motivasi.

Kompensasi akan memberikan motivasi seseorang untuk bekerja dengan baik dan mendorong berprestasi.

- e. Stabilitas Karyawan.
Kompensasi yang berazaskan prinsip adil dan layak akan menjamin stabilitas lingkungan karyawan. Para karyawan akan memahami posisi dan haknya masing-masing.
- f. Disiplin.
Dengan menerima kompensasi yang sesuai dengan haknya maka karyawan akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Agar pemberian kompensasi dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut di atas maka pemberian kompensasi mengikuti azas sebagaimana disebutkan oleh Hasibuan (2007: 122) sebagai berikut :

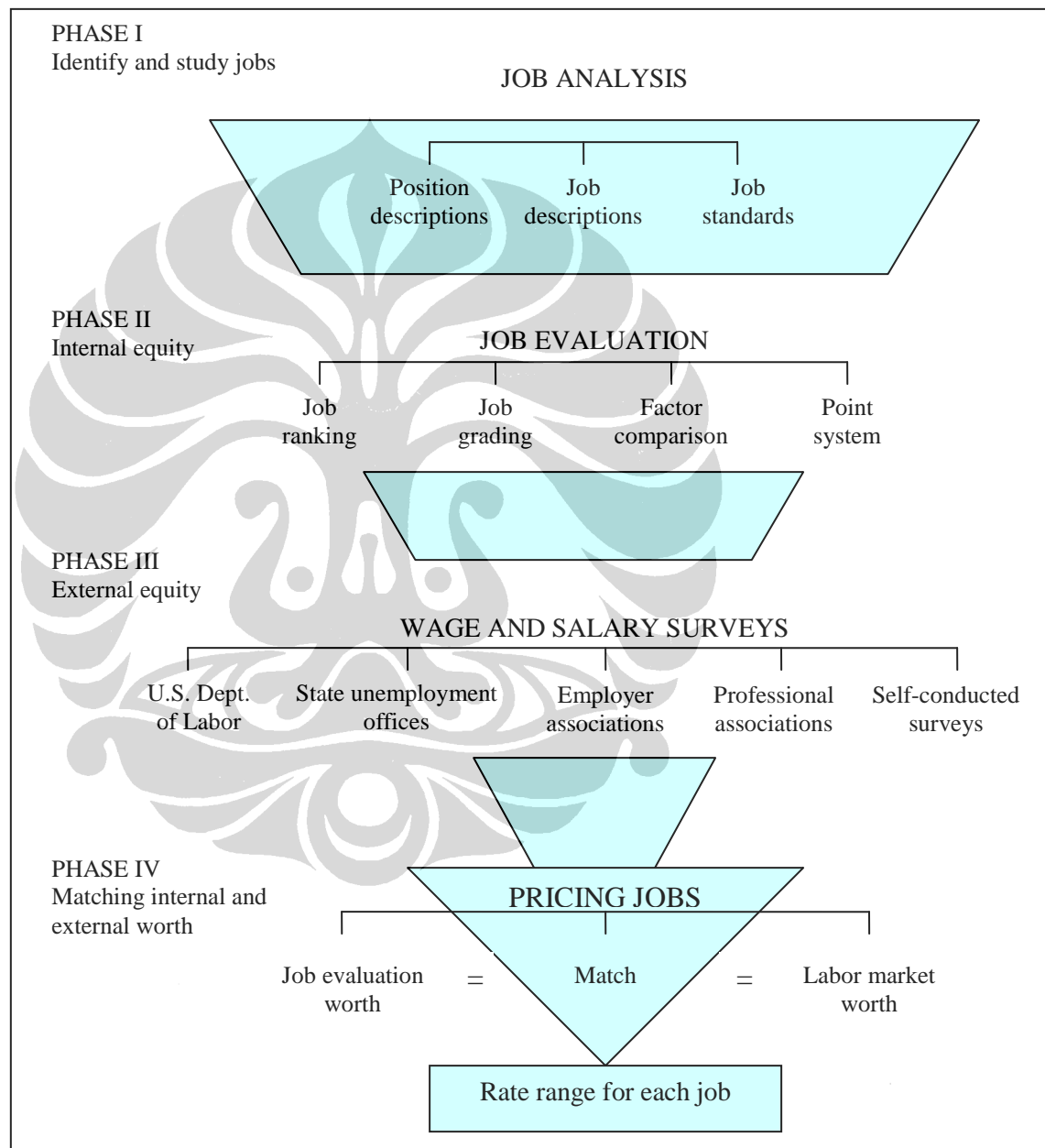
- a. Azas Adil.
Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya.
- b. Azas Layak dan Wajar.
Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Besarannya juga harus mengacu pada eksternal konsistensi yang berlaku.

Tujuan-tujuan kompensasi di atas akan tercapai apabila organisasi telah melakukan tahap-tahap manajemen kompensasi sebagaimana dijelaskan Werther dan Davis (1996: 382-383). Tahap-tahap tersebut secara utuh dijelaskan pada gambar 2.2.

- a. Tahap pertama : Identifikasi dan mempelajari *job*.
Pada tahap ini dilakukan evaluasi setiap *job* dan menggunakan informasi *job analysis* untuk menjamin keadilan internal berdasarkan nilai relatif setiap *job*.
Job analysis mencakup :

- Deskripsi posisi.
- Deskripsi *job*.
- Standar *job*.

Gambar 2.2. Tahapan Utama Manajemen Kompensasi



Sumber : Werther dan Davis (1996: 383).

- b. Tahap kedua : Keadilan internal.
Untuk menjamin keadilan internal dilakukan *job evaluation* yang menggunakan pendekatan antara lain :
- *Job ranking*.
 - *Job grading*.
 - Perbandingan faktor.
 - Sistem poin.
- c. Tahap ketiga : Keadilan eksternal.
Keadilan eksternal dicapai dengan melakukan survey gaji dan upah. Data tentang gaji dan upah dapat diambil dari :
- Departemen Tenaga Kerja.
 - Asosiasi Pekerja.
 - Asosiasi Profesional.
 - Survey mandiri.
- d. Tahap keempat : Membandingkan harga menurut internal dan eksternal.
Untuk menetapkan nilai *job*, dilakukan perbandingan nilai hasil *job evaluation* dengan nilai di pasar tenaga kerja.

Dalam penentuan nilai *job* ada dua aktivitas yang dilakukan yaitu menetapkan level pembayaran apropriasi setiap *job* dan mengelompokkan level pembayaran yang berbeda dalam struktur yang dapat dikelola secara lebih efektif.

2.1.4. Konsep tentang Pelayanan

Lehtinen dalam Gronroos (1990: 26) mendefinisikan pelayanan (*service*) sebagai suatu aktivitas atau rangkaian aktivitas dimana terjadi interaksi dengan seseorang atau mesin secara fisik dan penyediaan kepuasan pelanggan. Senada dengan Lehtinen, Andressen dalam Gronroos (1990: 26) memberi definisi pelayanan (*service*) adalah sesuatu manfaat yang bersifat *intangible*, yang dibayar langsung atau tidak langsung dan

biasanya meliputi komponen fisik besar atau kecil atau teknikal. Kotler dan Bloom dalam Gronroos (1990: 27) memberi definisi pelayanan (*service*) adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Gronroos (1990: 27) sendiri memberi definisi pelayanan (*service*) sebagai suatu aktivitas atau rangkaian aktivitas baik yang sifat *intangible*-nya banyak atau sedikit, berlangsung dalam interaksi antara pelanggan dan pegawai pelayanan dan/atau sumberdaya fisik atau barang dan/atau sistem penyedia pelayanan, yang disediakan sebagai penyelesaian masalah pelanggan.

Lukman dalam Sinambela, dkk (2008: 5) berpendapat pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Sinambela, dkk (2008: 5) sendiri memberikan definisi pelayanan publik sebagai pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara.

Tujuan pelayanan adalah memuaskan pelanggan. Untuk itu maka pelayanan dituntut mencerminkan ciri-ciri pelayanan yang berkualitas seperti dijelaskan oleh Sinambela (2008: 6) berikut ini :

- a. Transparansi, yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- b. Akuntabilitas, yaitu pelayanan dapat dipertanggung jawabkan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Kondisional, yaitu pelayanan sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang teguh pada prinsip efisiensi dan efektifitas.
- d. Partisipatif, yaitu pelayanan mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraannya dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- e. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak diskriminatif dari aspek apapun termasuk suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.

- f. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan.

Kualitas menunjukkan sesuatu yang sempurna diungkapkan oleh Gaspersz dalam Sinambela (2008: 6). Pelayanan yang berkualitas berarti pelayanan tersebut sempurna atau dalam istilah yang sering disebut adalah pelayanan prima.

Pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok :

- a. Kualitas terdiri atas sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan atas penggunaan produk.
- b. Kualitas terdiri atas segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Pendapat Gaspersz tersebut tidak sepenuhnya dapat diterapkan karena kualitas dari pelayanan merupakan persepsi dari pelanggan. Kualitas pelayanan yang merupakan persepsi pelanggan didefinisikan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990: 19) sebagai tingkat kesenjangan antara ekspektasi atau keinginan pelanggan dan persepsi mereka. Pengertian kualitas pelayanan sebagai apa yang dipersepsikan pelanggan juga dikatakan Gronroos (1990: 68). Gronroos juga berpendapat bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai kontribusi dalam persepsi pelanggan.

Untuk menilai suatu pelayanan mempunyai kualitas yang baik atau tidak, tidak dapat hanya menggunakan standar pelayanan yang ada tetapi diukur berdasarkan persepsi pelanggan. Pengukuran persepsi kualitas pelayanan dilakukan menggunakan instrumen SERVQUAL terhadap dimensi-dimensi pelayanan yang dimiliki. Kualitas pelayanan menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990: 25-26) diukur menggunakan instrumen SERVQUAL terhadap lima dimensi (lihat gambar 2.3), yaitu :

- a. *Tangibles*: Sesuatu yang terlihat berupa sarana fisik kantor, peralatan, personel, sarana komunikasi, dan sebagainya.
- b. *Realibility*: kemampuan menyediakan pelayanan yang dijanjikan dengan terpercaya dan tepat.

- c. *Responsiveness*: kesanggupan untuk membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan secara cepat.
- d. *Assurance*: pengetahuan dan sopan santun pegawai serta kemampuan mereka dalam menyampaikan kepercayaan dan keyakinan. Dimensi ini terdiri dari empat dimensi original yaitu :
- 1) *Competence* : memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyediakan pelayanan.
 - 2) *Courtesy* : sopan santun, respek, perhatian, dan sikap bersahabat kontak person.
 - 3) *Credibility* : sifat dapat dipercaya, amanah dan kejujuran penyedia layanan.
 - 4) *Security* : terbebas dari bahaya, resiko, atau kesangsian dalam pelayanan.
- e. *Emphaty*: kepedulian dan perhatian individu dalam organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dimensi ini terdiri dari tiga dimensi original yaitu :
- 1) *Access* : kedekatan dan kemudahan konsumen mengadakan kontak dengan penyedia layanan.
 - 2) *Communication* : kemampuan memberikan informasi dalam bahasa yang dimengerti konsumen dan mampu mendengarkan kebutuhan mereka.
 - 3) *Understanding the Customer* : berusaha untuk mengetahui konsumen dan kebutuhannya.

Dimensi-dimensi tersebut digunakan sebagai indikator untuk mengukur perbedaan antara harapan pelanggan dengan kenyataan dari pelayanan yang diterima. Apabila pengukuran perbedaan hasilnya positif berarti pelayanan baik dan sesuai harapan pelanggan. Tetapi apabila pengukuran perbedaan hasilnya negatif berarti pelayanan tidak baik dan tidak sesuai harapan pelanggan (lihat Permana, 2007: 66).

Gambar 2.3. Dimensi SERVQUAL

SERVQUAL Dimensions

<i>Original Ten Dimensions for Evaluating Service Quality</i>	<i>Tangibles</i>	<i>Reliability</i>	<i>Responsiveness</i>	<i>Assurance</i>	<i>Emphaty</i>
<i>Tangibles</i>					
<i>Reliability</i>					
<i>Responsiveness</i>					
<i>Competence</i> <i>Courtesy</i> <i>Credibility</i> <i>Security</i>					
<i>Acces</i> <i>Communication</i> <i>Understanding the Customer</i>					

Sumber : Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990: 25)

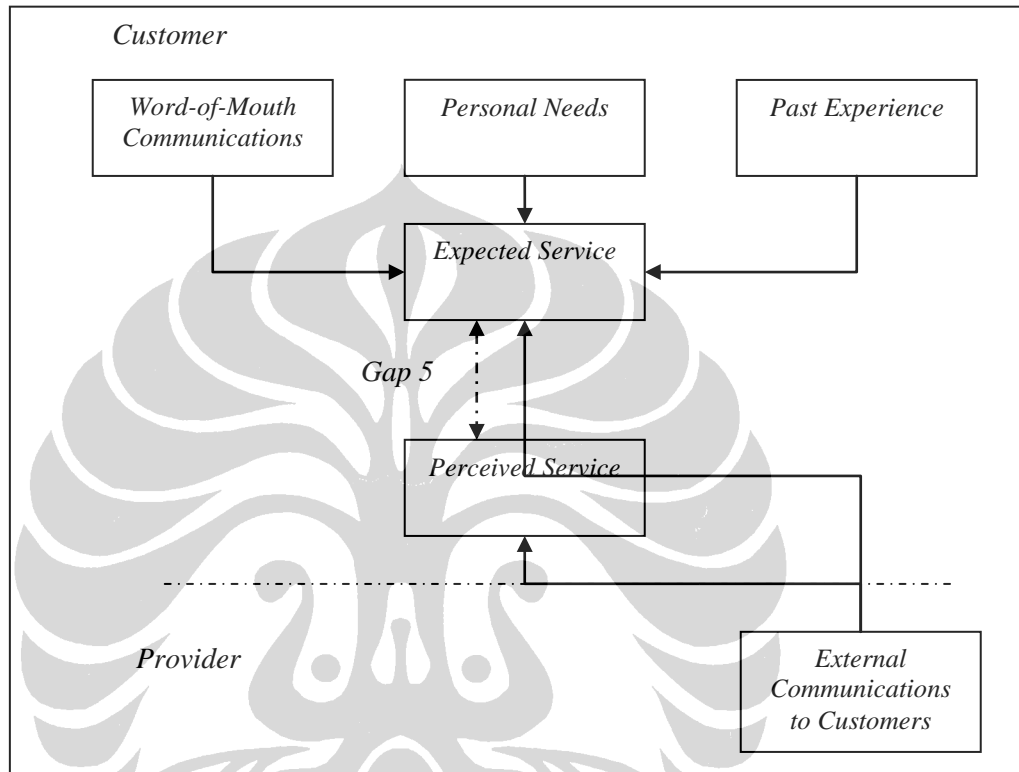
Penyebab rendahnya kualitas pelayanan yang diterima pelanggan karena terdapat perbedaan antara harapan pelanggan dan kenyataan yang diterima. Perbedaan tersebut disebut sebagai *Gap*. Dari sisi pelanggan perbedaan yang menjadikan kualitas pelayanan rendah disebut *Gap 5* (lihat gambar 2.4).

Pimpinan organisasi yang senantiasa menjaga kualitas pelayanan akan menggerakkan proses yang berkelanjutan untuk :

- (1) monitoring persepsi pelanggan atas kualitas pelayanan,
- (2) identifikasi penyebab rendahnya kualitas pelayanan, dan
- (3) mengambil tindakan yang sesuai

untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Zeithaml, Parasuraman dan Berry, 1990: 35).

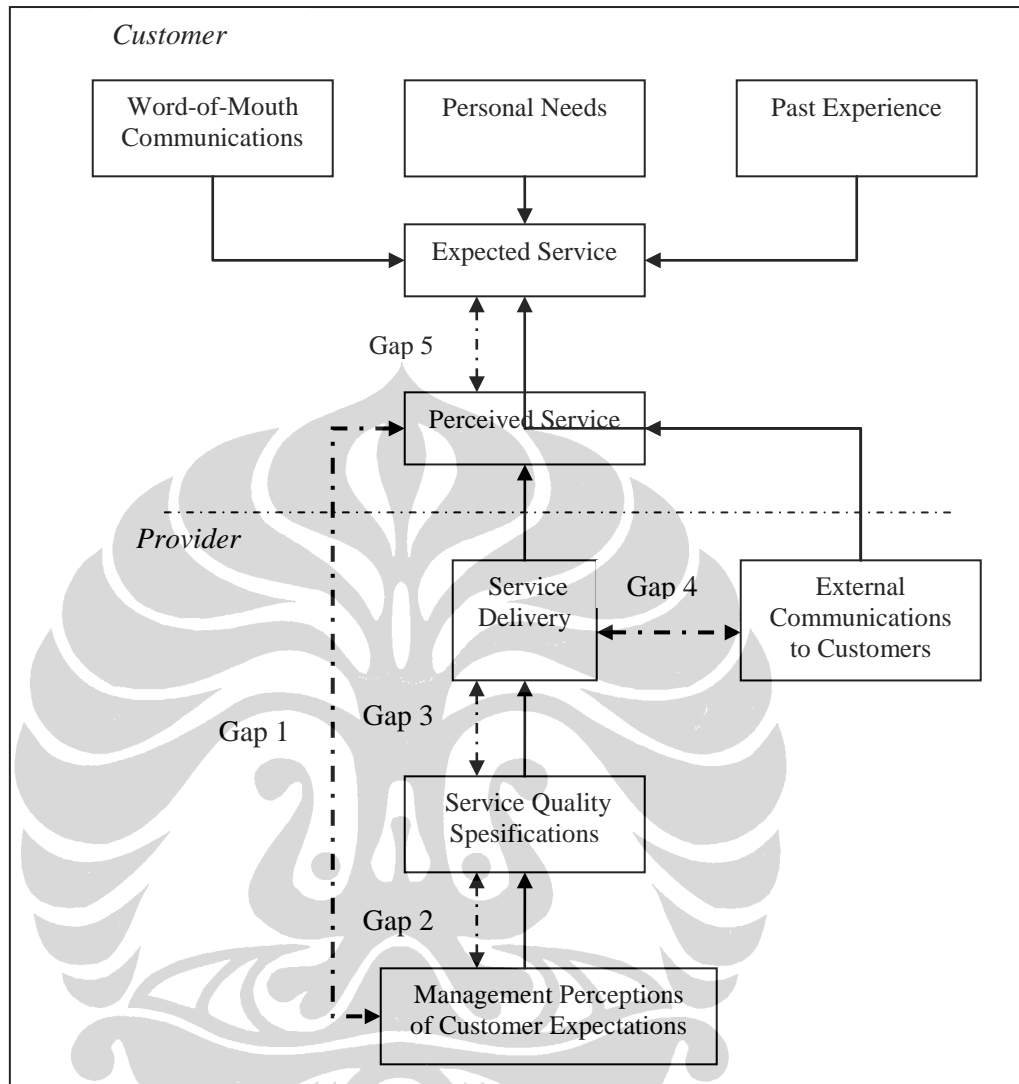
Gambar 2.4. *Gap 5* : Perbedaan Harapan Pelanggan dan Pelayanan yang Diterima



Sumber : Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990: 37)

Kualitas pelayanan bukan hanya menjadi tanggung jawab dari karyawan terdepan (*front liner*) saja tetapi juga merupakan tanggung jawab dari pimpinan instansi dan juga seluruh karyawan lainnya. Setiap orang dalam organisasi mempunyai kontribusi dalam persepsi pelanggan Gronroos (1990: 68). Dalam organisasi penyedia pelayanan sendiri juga terdapat perbedaan yang menyebabkan kualitas pelayanan rendah. Perbedaan dari sisi penyedia layanan ini disebut *Gap 1* sampai *Gap 4*. Secara keseluruhan *gap* yang terdapat dalam pengukuran kualitas pelayanan dalam suatu organisasi dijelaskan pada gambar 2.5. Perbedaan pada persepsi terhadap pelayanan tersebut antara lain (Zeithaml, Parasuraman dan Berry, 1990: 46) :

Gambar 2.5. Model Konseptual dari Kualitas Pelayanan



Sumber : Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990: 46)

Gap 1 : Gap antara Harapan Pelanggan dengan Persepsi Manajemen.

Gap ini terjadi karena terdapat kesenjangan antara harapan masyarakat dengan apa yang dipersepsikan oleh pimpinan instansi pemberi layanan publik. Pimpinan instansi tidak memahami secara tepat apa yang diinginkan pelanggan dan apa yang sudah dilakukan untuk mereka. Untuk memperbaiki kualitas pelayanan ini maka pimpinan memerlukan informasi yang akurat tentang harapan pelanggan.

Gap 2 : Gap antara Persepsi Manajemen dengan Spesifikasi Kualitas Pelayanan.

Gap ini terjadi karena pimpinan telah memiliki sebuah standar dalam pelayanan, tetapi standar tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat.

Gap 3 : Gap antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan Pelayanan yang Dihantarkan (service deliverable).

Gap ini terjadi karena pengantaran/pemberian pelayanan (*service delivery*) tidak sesuai dengan spesifikasi standar pelayanan yang ada.

Gap 4 : Gap antara Pelayanan yang Dihantarkan (service deliverable) dengan Komunikasi Eksternal.

Gap ini terjadi karena janji yang disampaikan kepada pelanggan tidak sesuai dengan apa yang diberikan. Perbedaan ini mengakibatkan penurunan persepsi kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan atau kinerja pegawai pelayanan dipengaruhi oleh motivasi pegawai yang bersangkutan. Menurut McCloy, Campbell dan Cuedeck dalam Milkovich dan Newman (2002: 280) fakta membuktikan bahwa kinerja pegawai tergantung pada tiga faktor utama yaitu *skill, knowledge, dan motivation*. Faktor-faktor ini dirumuskan dalam persamaan :

$$\text{Employee performance} = f(S, K, M)$$

S = Skill and ability to perform task

K = Knowledge of acts, rules, principles, and procedures

M = Motivation to perform

Untuk mendapatkan kontribusi terhadap kinerja, organisasi memerlukan orang yang berkompeten (memiliki *skill* dan *knowledge*). Tetapi orang yang berkompeten tersebut tidak akan memberikan kontribusi apapun apabila tidak memiliki motivasi. Oleh karena itu organisasi perlu mencari cara untuk memotivasi pegawai sehingga bisa

menggunakan *skill* dan *knowledge* untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. DeCenzo dan Robbins (1994: 44) juga mengatakan bahwa kinerja seseorang dalam organisasi merupakan fungsi dari dua faktor yaitu kemampuan dan kesediaan untuk melakukan pekerjaannya. Hubungan antara kinerja pegawai pelayanan dengan motivasi pegawai yang diperoleh dari pemberian motivasi akan dijelaskan lebih lanjut pada konsep tentang motivasi.

2.1.5. Konsep tentang Motivasi

Motivasi adalah kesediaan seseorang untuk melakukan beberapa sikap tertentu (Milkovich dan Newman, 2002: 663). DeCenzo dan Robbins (1994: 33) mendefinisikan motivasi adalah kesediaan melakukan sesuatu yang didorong oleh kemampuan bertindak untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi menurut Werther dan Davis (1996: 501) adalah pengarah seseorang untuk mengambil tindakan disebabkan orang itu ingin melakukannya. Sedangkan Mondy dan Noe (1993: 322) memberi definisi yang lebih luas yaitu motivasi sebagai kesediaan untuk mengusahakan terus menerus dalam mengejar tujuan organisasi.

Armstrong dan Murlis (2001: 29) membagi motivasi dalam bekerja menjadi dua jenis yaitu :

1) *Intrinsic motivation.*

Motivasi ini diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Motivasi ini merupakan proses dimana pekerjaan memuaskan kebutuhan orang atau memenuhi harapan mereka dengan tercapainya tujuan. Motivasi ini muncul sendiri ketika orang melihat pekerjaan tersebut memuaskan mereka, tetapi dapat juga ditingkatkan melalui pemberdayaan, pengembangan, serta kebijakan dan pelaksanaan desain pekerjaan.

2) *Extrinsic motivation.*

Motivasi ini muncul bukan dari pekerjaan itu sendiri. Motivasi ini muncul ketika manajemen memberikan berbagai *reward* seperti kenaikan upah, pujian, atau promosi.

Secara sederhana menurut Milkovich dan Newman (2002: 283), motivasi mencakup tiga elemen : (1) apa yang penting untuk seseorang, dan (2) penawaran kepentingan tersebut dalam pertukaran dengan (3) perilaku yang diinginkan. Menurut Armstrong dan Murlis (2001: 35-36) uang merupakan hal yang penting bagi seseorang karena merupakan instrumen dalam pemenuhan sebagian besar kebutuhan. Selanjutnya Armstrong dan Murlis menyimpulkan bahwa pembayaran (kompensasi) dapat memberi motivasi, menggali prestasi dan menguatkan perilaku yang diinginkan.

Teori-teori yang menjelaskan tentang motivasi yang berhubungan dengan uang antara lain adalah :

a. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Dalam teori ini seseorang dimotivasi oleh kebutuhannya. Kebutuhan menurut Abraham H. Maslow dalam Siagian (2004: 146) diklasifikasi pada lima hirarki yaitu : (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan penghargaan, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan pokok seperti sandang, pangan dan perumahan, merupakan kebutuhan paling mendasar yang tanpanya manusia tidak dapat hidup normal. Kebutuhan tertinggi adalah aktualisasi diri yang menjadi motivasi setelah kebutuhan dasar terpenuhi (Milkovich dan Newman, 2002: 284). Selanjutnya Milkovich dan Newman mengatakan apabila kebutuhan tidak terpenuhi maka seseorang dapat menjadi frustrasi (Milkovich dan Newman, 2002: 284).

b. *Herzberg's Two Factor Theory*

Teori ini dibuat oleh Frederick Herzberg. Teori ini dijelaskan secara ringkas dalam Milkovich dan Newman (2002: 284) sebagai berikut :

- Pegawai dimotivasi oleh dua jenis motivasi yaitu *hygiene factors* dan *satisfiers*.
- Faktor *hygiene* atau pemeliharaan menjaga perilaku tetapi tidak dapat mendorong kinerja. Faktor ini berhubungan dengan kebutuhan pokok hidup, keamanan, dan perawatan yang adil.
- *Satisfiers*, seperti penghargaan, promosi, dan prestasi mendorong kinerja.

c. *Expectancy Theory*

Dalam teori ini yang digagas oleh Victor Vroom ini, Armstrong dan Murlis (2001: 30) secara ringkas menjelaskan sebagai berikut :

- Untuk menjadikan motivasi bagi kinerja, individu memiliki tiga elemen yaitu perasaan mampu merubah perilakunya, perasaan yakin bahwa perubahan perilaku mereka akan menghasilkan reward, dan nilai *reward* dinilai cukup untuk menjadi alasan perubahan perilaku.
- Teori ini menjelaskan mengapa motivasi ekstrinsik seperti skema insentif atau bonus, bekerja hanya jika jelas kaitan antara usaha (*effort*) dan reward jelas dan nilai reward sebanding dengan usaha.

d. *Equity Theory*

Teori yang digagas oleh J. Stacey Adams ini diuraikan oleh Milkovich dan Newman (2002: 284) sebagai berikut :

- Pegawai termotivasi ketika *perceived outputs* (seperti bayaran) sebanding dengan *perceived input* (seperti usaha, sikap kerja).
- Ketidakseimbangan output-input akan menyebabkan ketidaknyaman (*discomfort*).
- Jika pegawai merasa orang lain dibayar lebih untuk usaha yang sama, mereka akan memberi reaksi yang negatif (misal melalaikan kewajiban).

e. *Reinforcement Theory*

Dalam teori ini dijelaskan hubungan reward dan kinerja sebagai berikut (Milkovich dan Newman, 2002: 284) :

- *Reward* memperkuat (*reinforce*) kinerja yaitu mendorong dan menyokong.
- *Reward* harus diberikan langsung setelah perilaku sudah *reinforcing*.
- Perilaku yang tidak diberi *reward* akan menjadi tidak berlanjut.

f. *Goal Setting Theory*

Teori *goal setting* yang digagas oleh Latham dan Locke dalam Milkovich dan Newman (2002: 284) dijelaskan sebagai berikut :

- Perubahan sasaran kinerja sangat mempengaruhi intensitas dan waktu dalam kinerja pegawai.
- Sasaran tersebut menyajikan standard sebagai feedback dimana mereka dapat membandingkan kinerja mereka.
- Individu akan termotivasi pada tingkat tertentu bila pencapaian sasaran dikombinasikan dengan penerimaan reward yang sesuai.

g. *Agency Theory*

Dalam teori ini diuraikan oleh Milkovich dan Newman (2002: 284) sebagai berikut :

- Pembayaran mengarahkan dan memotivasi kinerja pegawai.
- Pegawai lebih suka upah tetap (yaitu gaji) untuk dasar pembayaran kinerja.
- Jika kinerja dapat dimonitor secara akurat, pembayaran harus berdasar pada penyelesaian tugas-tugas pekerjaan yang memuaskan.
- Jika kinerja tidak dimonitor, upah harus selaraskan dengan pencapaian keberhasilan sasaran organisasi.

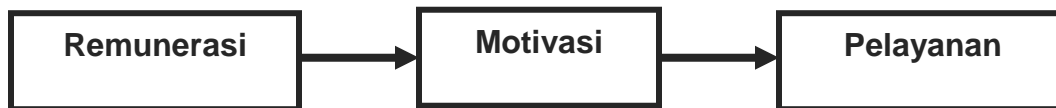
Meskipun ada pengecualian, secara umum pemberian upah akan menghasilkan kinerja pegawai dan organisasi yang lebih baik sebagaimana disimpulkan oleh Cooke dalam Milkovich dan Newman (2002: 292). Para tokoh pencetus teori motivasi cenderung memberi kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara remunerasi dengan kinerja.

2.2. Model Analisis

Dalam melakukan analisis penelitian ini remunerasi merupakan variabel *independent* (X) dan pelayanan merupakan variabel *dependent* (Y). Dalam penelitian ini

penulis juga menempatkan variabel antara yaitu motivasi. Selanjutnya dalam melakukan analisis penelitian digambarkan model analisis sebagai berikut :

Gambar 2.6. Model Analisis Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan



Penelitian ini mengkaji pengaruh pemberian remunerasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Model analisis penelitian adalah pemberian remunerasi akan meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan adanya remunerasi pegawai pada kantor pelayanan akan meningkat motivasinya. Peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dengan kualitas pelayanan yang baik. Menurut McCloy, Campbell dan Cuedeck dalam Milkovich dan Newman (2002: 280) fakta membuktikan bahwa kinerja pegawai tergantung pada tiga faktor utama, salah satunya *motivation*. Milkovich dan Newman (2002: 283) menyatakan motivasi elemen apa yang penting untuk seseorang, sedangkan Armstrong dan Murlis (2001: 35-36) menyatakan uang merupakan hal yang penting bagi seseorang karena merupakan instrumen dalam pemenuhan sebagian besar kebutuhan. Selanjutnya Armstrong dan Murlis menyimpulkan bahwa pembayaran (kompensasi) dapat memberi motivasi, menggali prestasi dan menguatkan perilaku yang diinginkan.

2.3. Hipotesis

Dalam penelitian ini penulis mengajukan dua jenis hipotesis yaitu :

a. Hipotesis Kerja :

“Pemberian remunerasi akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga kualitas pelayanan yang diberikan akan meningkat”.

b. Hipotesis Statistik :

- 1) H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan atas pemberian remunerasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di KPPN Jakarta I.

- 2) H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan atas pemberian remunerasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di KPPN Jakarta I.

2.4. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini uraikan dalam tabel 2.2. Dalam operasionalisasi konsep ini setiap variabel ditentukan indikatornya dan skala pengukurannya.



Tabel 2.2. Operasionalisasi Konsep Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
Remunerasi Sumber : Mondy dan Noe (1993: 445) dan Hasibuan (2007: 122)	Remunerasi	Tidak Layak/ Setuju Kurang Layak/ Setuju Layak/Setuju Sangat Layak/ Setuju	Finansial	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian pegawai terhadap nilai remunerasi dibanding dengan instansi pemerintah lainnya - Penilaian pegawai terhadap nilai remunerasi dibanding kinerja yang diberikan - Penilaian pegawai terhadap nilai remunerasi dibanding senioritas dalam daftar pegawai - Penilaian pegawai terhadap nilai remunerasi dibanding pengalaman yang dimiliki - Penilaian pegawai terhadap nilai remunerasi dibanding level (<i>grade</i> yang dimiliki) - Penilaian pegawai terhadap nilai remunerasi dibanding potensi yang dimiliki - Penilaian pegawai terhadap nilai remunerasi dibanding kebutuhan yang harus dipenuhi 	Likert
Motivasi Sumber : Armstrong dan Murlis (2001: 29), Mondy dan Noe (1993: 445) dan Hasibuan (2007: 122)	Motivasi	Tidak Layak/ Setuju Kurang Layak/ Setuju Layak/Setuju Sangat Layak/ Setuju	<i>Extrinsic</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian pegawai bahwa remunerasi memberi motivasi 	Likert

<p>Pelayanan</p> <p>Sumber : Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990: 25-26)</p>	<p>Kualitas pelayanan</p>	<p>Tidak Baik/ Setuju</p> <p>Kurang Baik/ Setuju</p> <p>Baik/Setuju</p> <p>Sangat Baik/ Setuju</p>	<p><i>Tangibles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Penilaian pelanggan terhadap tersedianya sarana fisik kantor - Penilaian pelanggan terhadap kuantitas sarana fisik kantor yang tersedia - Penilaian pelanggan terhadap kemudahan penggunaan sarana kantor - Penilaian pelanggan terhadap kesesuaian sarana kantor dengan perkembangan jaman (modern) 	<p>Likert</p>
			<p><i>Reliability</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Penilaian pelanggan terhadap pelaksanaan janji/motto - Penilaian pelanggan terhadap pelaksanaan janji/motto sudah akurat - Penilaian pelanggan terhadap pelaksanaan janji perbaikan atas saran sebelumnya 	
			<p><i>Responsiveness</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Penilaian pelanggan terhadap kesigapan melayani pelanggan - Penilaian pelanggan terhadap kecepatan menanggapi permintaan/pertanyaan - Penilaian pelanggan terhadap pegawai proaktif melayani pelanggan 	
			<p><i>Assurance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Penilaian pelanggan terhadap kompetensi pegawai yang memberikan pelayanan - Penilaian pelanggan terhadap sopan santun pegawai yang memberikan pelayanan - Penilaian pelanggan terhadap pegawai yang memberikan pelayanan bisa 	

				<p>dipercaya, amanah dan jujur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penilaian pelanggan terhadap pegawai yang memberikan pelayanan bisa memberi jaminan pelayanan bebas dari pungutan dan sejenisnya 	
			<i>Empathy</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian pelanggan terhadap kemudahan pegawai yang memberikan pelayanan untuk ditemui atau dihubungi - Penilaian pelanggan terhadap bahasa yang digunakan pegawai yang memberikan pelayanan mudah dipahami - Penilaian pelanggan terhadap pegawai yang memberikan pelayanan berusaha untuk mengetahui pelanggan dan kebutuhannya (misal meminta kritik dan saran) 	

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Salah satu komponen penelitian adalah penggunaan metode yang ilmiah. Metode ilmiah menurut Sugiyono (2009: 2) berarti kegiatan penelitian didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Agar metode ilmiah yang baik dapat digunakan dengan mudah dalam penelitian maka harus didesain sesuai dengan metodenya.

Untuk mengukur pengaruh pemberian remunerasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan pada KPPN Jakarta I sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, digunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Sebenarnya dalam penelitian ilmu sosial banyak sekali hasil pengukuran terhadap variabel yang bersifat kualitatif dan arbitrer (lihat Irawan, 2007: 94). Lebih lanjut Irawan mengatakan pengukuran dengan pendekatan kualitatif pengukurannya datanya lebih lemah dibandingkan pendekatan kuantitatif. Alasan digunakannya pendekatan ini adalah dalam penelitian kuantitatif ini akan didapatkan kebenaran ilmiah yang diperoleh melalui deskripsi akurat tentang suatu variabel dan hubungan antar variabel, dan pendekatan penelitian ini memiliki daya generalisasi yang baik (lihat Irawan, 2007: 97).

Menurut Umar (2004 : 37) pendekatan kuantitatif lebih berdasarkan pada data yang dapat dihitung untuk menghasilkan penaksiran kuantitatif yang kokoh. Dalam penelitian kuantitatif, semua data dikuantifikasi untuk memudahkan analisis. Senada dengan Umar, pendekatan kuantitatif disebut juga pendekatan positivistik karena berlandaskan filsafat positivisme (Sugiyono, 2009: 7-8). Lebih lanjut Sugiyono menguraikan sebagai berikut :

Filsafat positivisme memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur, dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Penelitian pada umumnya dilakukan pada populasi atau sampel tertentu yang representatif. Proses penelitian bersifat deduktif, dimana