

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Tinjauan Literatur

2.1.1 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Daft (2003: 416), kompensasi merujuk pada: (1) semua pembayaran uang dan (2) semua barang atau komoditi yang digunakan berdasarkan nilai uang untuk memberi imbalan pegawai. Sedangkan bagi Bernardin (2007: 252) kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pegawai sebagai bagian dari hubungan kerja. Sementara Caruth dan Handlogten (2001: 2) mendefinisikan kompensasi sebagai imbalan atau pemberian yang diberikan kepada seseorang atas pelayanan yang dilakukan, yang mencakup imbalan secara langsung maupun tidak langsung.

Cotterman (2005: 1) mendefinisikan kompensasi dari sudut pandang yang berbeda, yaitu sebagai pengungkapan secara nyata atas nilai yang dirasakan seseorang, yang mencakup gaya hidup, posisi dalam komunitas, status di antara rekan-rekan, keluarga, dan organisasi.

McKenna (2006: 608) juga mengemukakan definisi yang relatif tidak sama yaitu mencakup berbagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi pegawai sebagai imbalan atas usaha dan sumbangan yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Berger (2008: 643) mendefinisikan kompensasi berdasarkan klasifikasinya, yang terdiri dari kompensasi tunai (*cash compensation*), kompensasi kotor (*gross compensation*), dan kompensasi bersih (*net compensation*). Kompensasi tunai adalah imbalan dalam bentuk gaji, bonus tunai, dan insentif jangka pendek. Kompensasi kotor adalah imbalan yang berbentuk biaya penggajian atas semua keuntungan pegawai

dan tunjangan baik total maupun kompensasi tunai. Sementara kompensasi bersih adalah imbalan yang digunakan dengan membandingkan imbalan yang dihitung setelah pajak.

Lebih dari itu, kompensasi juga merupakan semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepekerjaan (Simamora, 1995 : 412). Bagi Handoko (2000: 205), kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerjanya. Sedangkan Tulus (1995: 26) memandang kompensasi sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada pegawai atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi di atas tampak bahwa pengertian kompensasi lebih luas daripada sekedar gaji atau upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuneration*) secara keseluruhan.

2.Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Kompensasi memiliki sejumlah fungsi. Pertama, fungsi motivasi. Imbalan diberikan kepada pegawai agar memotivasi kinerjanya dan mendorong kesetiaan dan rasa memiliki (Luthans, 2008: 93).

Kedua, fungsi pengawasan. Semua imbalan memiliki potensi untuk mengontrol. Imbalan mengontrol perilaku ketika ditujukan pada individu yang menyelesaikan tugas tertentu atau bekerja di tingkat tertentu. Ketika orang melihat imbalan sebagai mengontrol perilakunya (yakni bertindak dengan cara untuk memperoleh imbalan), orang tersebut menganggap tindakannya berasal dari faktor-faktor di luar dirinya (imbalan) dan yang bersangkutan kehilangan rasa penentuan diri. Ketika kemungkinan imbalan tidak lagi berlaku, tidak ada yang mendorong dirinya untuk menggarap aktivitas, jadi kepentingannya akan berkurang (Schunk, Pintrich, & Meece, 2008: 261).

Ketiga, fungsi informasi. Imbalan juga menyampaikan informasi tentang keahlian atau kemampuan seseorang ketika dihubungkan dengan

kinerja atau kemajuan, seperti ketika pimpinan memuji pegawai untuk mempelajari keahlian baru atau memperoleh pengetahuan baru, pengawas memberi pegawai kenaikan upah untuk bekerja di atas standar, dan orangtua membelikan anaknya mainan untuk membuat ruangan tetap bersih. Ketika orang memperoleh informasi kerja dari imbalan, orang tersebut merasakan efikasi dan mengalami penentuan diri. Motivasi intrinsik diperkuat bahkan ketika kemungkinan imbalan terhapus karena orang menempatkan wadah kausalitas perilaku dalam dirinya (keinginan untuk belajar) (Schunk, Pintrich, & Meece, 2008: 261).

Fungsi-fungsi itu berlangsung untuk mencapai tujuan kompensasi yang menurut Moorhead & Griffin adalah: menarik, memertahankan dan memotivasi pegawai yang berkualitas (McKenna, 2006: 608). Selain itu, tujuan kompensasi adalah menciptakan sistem imbalan yang sesuai bagi pegawai dan majikan. Hasil yang diinginkan adalah seorang pegawai yang terikat pada pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik bagi pegawai (Ivancevich, 2007: 295). Dengan kata lain, sasaran utama program imbalan adalah menarik orang-orang berkualitas untuk memasuki organisasi, menjaga pegawai agar tetap bekerja, dan mendorong pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

3. Filosofi dan Prinsip Kompensasi

Tujuan dari suatu sistem kompensasi akan mungkin tercapai apabila dilandasi oleh filsafat dan prinsip-prinsip tertentu. Filsafat sistem kompensasi dibangun atas dasar kebutuhan dan kondisinya sendiri yang berlaku dalam organisasi. Dengan melihat pada masalah yang lebih luas, suatu pernyataan filsafat yang berkembang dengan baik mungkin mencakup tujuan sistem ini, menawarkan kerangka untuk membuat keputusan kompensasi dan berusaha menampung variabel yang relevan, seperti kondisi bursa kerja, kondisi perekonomian umum, perubahan teknologi dan kesempatan yang sama. Menurut Boyd dan Salamin, filsafat yang mengatur sistem kompensasi adalah: imbalan yang layak dan adil; pengakuan atas arti penting setiap sumbangan pegawai bagi organisasi, meskipun ternyata sulit mengukur sumbangan ini secara obyektif; dan

paket kompensasi atas penawaran harus bersaing dalam bursa kerja eksternal untuk menarik dan memertahankan staf yang cakap (McKenna, 2006: 608). Hal ini menegaskan bahwa sistem kompensasi harus layak dan adil, mengacu pada pengakuan atas arti penting kerja, dan memertimbangkan bursa kerja (di luar organisasi). Ini berarti bahwa sistem kompensasi harus dinamis, dalam arti senantiasa memertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi secara terus menerus dan berkesinambungan.

Selain itu, sistem kompensasi juga perlu mengindahkan prinsip-prinsip program kompensasi yang baik, yang menurut Hiam (1999: 187) meliputi: (1) imbalan hendaknya memberikan timbal balik positif bagi setiap orang; (2) imbalan hendaknya memberikan timbal balik tentang kinerja, bukan orang; dan (3) imbalan hendaknya memberikan timbal balik sementara yang akurat dan bisa dicapai.

Selain itu, Kreitner dan Kinicki (2004: 338) mengemukakan tiga hal yang perlu diperhatikan dalam sistem kompensasi, yakni: norma, kriteria distribusi dan hasil sistem yang diinginkan. Terkait dengan norma, dalam teori persamaan, hubungan majikan-pegawai bisa dipandang sebagai hubungan pertukaran. Pegawai menukarkan waktu dan bakatnya demi imbalan. Idealnya, empat norma alternatif menentukan sifat pertukaran ini. Dalam bentuk murni, masing-masing mengarah pada sistem distribusi imbalan yang sangat berbeda, yaitu: memaksimalkan keuntungan, keadilan, persamaan, dan kebutuhan.

Mengenai kriteria distribusi, terdapat tiga kriteria yang dianjurkan, yakni: (1) kinerja: hasil (kinerja individu, kelompok atau organisasi; kuantitas dan kualitas); (2) pelaksanaan: tindakan dan perilaku, seperti: kerja tim, kerjasama, pengambilan risiko, dan kreativitas; dan (3) pertimbangan di luar pekerjaan: tipe kerja, sifat kerja, keadilan, lama kerja, tingkatan dalam hirarki dan sebagainya, dihargai (Kreitner dan Kinicki, 2004: 339).

Lebih dari itu, penelitian secara luas juga menunjukkan kemampuan imbalan memotivasi individu atau tim bagi kinerja tinggi

yang tergantung pada enam faktor, yakni: persediaan (imbalan harus tersedia), ketepatan waktu (diberikan secara teratur), satuan kerja (dikaitkan dengan kerja khusus), daya tahan (bertahan lebih lama), kesamaan (jujur dan adil), daya pandang (imbalan terlihat di seluruh organisasi), (Slocum & Hellriegel, 2007: 435).

Uraian mengenai prinsip-prinsip ini memperlihatkan bahwa sistem imbalan harus dirancang, dibangun, dan diberikan berdasarkan prinsip-prinsip khusus yang mengacu dan sekaligus menjamin kepentingan/kebutuhan individu (pegawai) dan tercapainya tujuan organisasi.

4. Formula Kompensasi

Untuk menjamin efektivitas sistem kompensasi, para ahli memperkenalkan berbagai formula sistem kompensasi, antara lain sebagai berikut.

Pertama, sistem kompensasi individu dan kelompok (tim). Menurut Nelson dan Quick (2006: 197), sistem yang menghargai individu banyak ditemukan dalam organisasi di AS. Salah satu kelebihan sistem ini adalah memacu otonomi dan perilaku bebas yang mengarah pada kreativitas, memberikan penyelesaian bagi masalah lama dan sumbangan bagi organisasi. Sistem imbalan individu langsung memengaruhi perilaku individu dan mendorong persaingan dalam tim kerja. Sedangkan sistem kompensasi tim merupakan respon untuk menyelesaikan masalah yang disebabkan oleh perilaku persaingan individu. Sistem ini menekankan kerjasama, usaha bersama dan bagi informasi, pengetahuan dan keahlian. Budaya Jepang dan Cina dengan orientasi kolektif memberikan tekanan lebih besar daripada orang Amerika atas individu sebagai unsur tim, bukan anggota yang terlepas dari tim.

Kedua, sistem kompensasi bagi hasil, keuntungan, upah, dan tunjangan. Terkait dengan hal ini, Slocum dan Hellriegel (2007: 435-439) mengidentifikasi empat sistem kompensasi, yakni: bagi hasil, bagi keuntungan, upah berdasarkan keahlian, dan rencana tunjangan yang luwes. Program bagi hasil dirancang untuk berbagi dengan tabungan

pegawai dari perbaikan produktivitas. Asumsi yang mendasari bagi hasil adalah bahwa pegawai dan pengusaha memiliki tujuan yang sama dan dengan demikian harus berbagi dalam hasil ekonomi. Bonus tunai rutin diberikan kepada pegawai untuk menaikkan produktivitas, menekan biaya, atau memperbaiki kualitas. Program bagi keuntungan memberikan sebagian pendapatan kepada semua pegawai. Rata-rata angka pembagian keuntungan sulit dihitung, tetapi menurut beberapa ahli berkisar antara 4 dan 6 persen dari gaji seseorang. Upah berdasarkan keahlian tergantung pada jumlah dan tingkat keahlian berkaitan dengan kerja yang dipelajari pegawai. Asumsinya: dengan memusatkan perhatian pada individu daripada pekerjaan, sistem imbalan berdasarkan keahlian mengakui pemahaman dan pertumbuhan. Pegawai dibayar menurut jumlah keahlian berbeda yang dilakukan. Rencana keuntungan yang luwes memungkinkan pegawai memilih keuntungan yang diinginkan. Rencana keuntungan yang luwes sering disebut rencana keuntungan gaya kafetaria.

Ketiga, sistem kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Kompensasi ekstrinsik muncul dari sumber yang berada di luar individu, sementara imbalan intrinsik bisa lebih tepat disebutkan sebagai mengatur sendiri (muncul dari dalam diri individu). Contoh kompensasi ekstrinsik adalah upah, tunjangan luar, promosi dan penghasilan tambahan; sedangkan imbalan intrinsik adalah perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi (Vecchio, 2006: 92). Menurut Martocchio (2004: 3), kompensasi intrinsik menunjukkan kerangka berpikir pegawai yang muncul dari pelaksanaan kerjanya, sedangkan kompensasi ekstrinsik mencakup imbalan moneter dan nonmoneter. Kompensasi moneter menunjukkan kompensasi inti yang meliputi: gaji pokok, upah senioritas, upah jasa, upah insentif, upah bagi rencana pengetahuan dan upah berdasarkan keahlian, dan tunjangan pegawai. Imbalan nonmoneter mencakup program perlindungan (seperti asuransi kesehatan), upah dalam bentuk liburan (misalnya cuti), dan pelayanan (misalnya bantuan perawatan kesehatan). Kebanyakan ahli kompensasi merujuk imbalan nonmoneter sebagai keuntungan pegawai (Martocchio, 2004: 7-9). Bagi

Gibson *et al.* (2003: 173), kompensasi ekstrinsik adalah imbalan di luar kerja seperti: upah, promosi, atau keuntungan tambahan, sedangkan kompensasi intrinsik adalah imbalan yang menjadi bagian dari pekerjaan sendiri seperti: tanggung jawab, tantangan, dan sifat hasil kerja.

Keempat, sistem kompensasi keuangan dan non-keuangan. Kompensasi keuangan bersifat langsung atau tidak langsung. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas upah yang diterima pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus atau komisi. Kompensasi keuangan tidak langsung atau keuntungan terdiri atas semua imbalan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi keuangan langsung. Keuntungan khas mencakup liburan, berbagai bentuk asuransi, jasa seperti perawatan anak atau hari tua, dan sebagainya (Ivancevich, 2007: 295). Imbalan keuangan mungkin adalah praktek kinerja terapan yang tertua (dan tentu saja paling mendasar) dalam latar belakang organisasi. Pada tingkat paling dasar, imbalan keuangan melukiskan bentuk pertukaran; pegawai memberikan tenaganya, keahlian dan pengetahuannya sebagai imbalan bagi uang dan tunjangan dari organisasi. Dari perspektif ini, uang dan imbalan terkait akan menghubungkan tujuan pegawai dengan tujuan organisasi. Namun imbalan keuangan jauh melebihi upah yang diterima pegawai bagi sumbangannya demi tujuan organisasi. Keuangan juga menjadi simbol keberhasilan, penguat dan motivasi kerja, bukti kinerja pegawai dan sumber ketakutan yang berkurang. Dengan begitu banyak tujuan, ada sedikit keraguan bahwa upah dan tunjangan dikelompokkan sebagai dua sifat terpenting dalam hubungan kerja. Kompensasi keuangan muncul dalam berbagai bentuk yang bisa diatur dalam empat sasaran khusus seperti yang ditunjukkan dalam keanggotaan dan senioritas, status kerja, kemampuan, dan kinerja (McShane & von Glinow, 2009:168). Sedangkan kompensasi non-keuangan berupa pujian, harga diri dan pengakuan, dapat memengaruhi motivasi pegawai, produktivitas, dan kepuasan (Ivancevich, 2007: 295). Armstrong mencatat bahwa ada lima bidang di mana kebutuhan pegawai bisa dipenuhi dengan kompensasi non-keuangan, yakni: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pengaruh, dan pertumbuhan

pribadi. Kompensasi non-keuangan khususnya penting sebagai sarana motivasi bagi beberapa pegawai. Memberikan perhatian pada imbalan ini akan meningkatkan sikap dan perilaku pegawai yang lebih positif (Milmore, 2007: 395).

Kelima, sistem kompensasi tunai dan luar. Kompensasi tunai yaitu upah langsung yang diberikan oleh majikan bagi pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi tunai memiliki dua unsur: upah dasar (upah per jam atau mingguan ditambah upah lembur, selisih, tunjangan yang sama) dan upah yang berdasarkan pada pekerjaan (kenaikan kemampuan, upah insentif, bonus, bagi hasil). Sedangkan kompensasi luar merujuk pada program keuntungan pegawai. Kompensasi luar juga memiliki dua dimensi: program yang diminta secara resmi (yaitu jaminan sosial, kompensasi pegawai) dan program kebijakan (tunjangan kesehatan, rencana pensiun, upah waktu luang), (Bernardin, 2007: 254).

Keenam, sistem kompensasi uang, pengakuan, dan keuntungan. Luthans (2008: 93-111) mengidentifikasi tiga bentuk kompensasi dalam satu paket sistem kompensasi, yakni: uang (gaji, bonus, upah insentif), pengakuan, dan keuntungan. Uang merupakan faktor utama dalam dasar perdagangan, yakni orang mengorganisir dan memulai usaha untuk mendapatkan uang. Uang juga dikaitkan dengan empat simbol penting di mana manusia berjuang: pencapaian dan pengakuan, status dan penghormatan, kebebasan dan kontrol, serta kekuasaan. Ternyata di kebanyakan literatur manajemen yang membahas uang, para peneliti memusatkan perhatian pada uang sebagai upah dan cara bagaimana upah memengaruhi motivasi, sikap kerja dan rasa memiliki. Demikian pula pengakuan formal dan pengakuan sosial yang digunakan secara sistematis sangat penting bagi pegawai dan perilaku sehari-hari dan efektivitas kinerjanya. Imbalan pengakuan bisa berbagai macam bentuknya, bisa diberikan dalam jumlah kecil atau besar dan dalam banyak kasus bisa dikontrol. Misalnya di samping pengakuan sosial dan imbalan formal, manajer bisa memberi pegawai tanggung jawab yang meningkat. Penelitian menunjukkan bahwa ada banyak tipe pengakuan yang bisa

mengarah pada kenaikan kinerja dan kesetiaan. Salah satunya yang menerima perhatian meningkat adalah pengakuan fakta bahwa banyak pegawai memiliki tanggung jawab kerja dan keluarga, dan ketika organisasi membantunya menyelesaikan kewajiban ini, kesetiaan meningkat. Pengakuan kreativitas juga menjadi semakin diperlukan bagi keuntungan persaingan. Suatu penafsiran terbaru adalah bahwa tenaga profesional (pengembang perangkat lunak dan pegawai profesional lainnya) yang tanggung jawab utamanya mencakup melakukan inovasi, menyusun desain dan menyelesaikan masalah (kelas kreatif) menduduki sepertiga dari seluruh tenaga kerja Amerika Serikat yang membawa pulang hampir separuh upah dan gajinya. Selain itu, pada umumnya keuntungan dari sistem kompensasi bisa dikelompokkan dengan sejumlah cara. Keuntungan yang ditawarkan sejak lama meliputi: jaminan sosial, kompensasi sakit atau kecelakaan kerja, cuti tanpa upah (untuk melahirkan, membesarkan anak, merawat anggota keluarga dengan masalah kesehatan serius, atau karena masalah kesehatan pribadi), dana pensiun, asuransi, biaya perlindungan kesehatan, tunjangan liburan. Sedangkan tipe keuntungan yang baru antara lain: program kebahagiaan dan bantuan dengan tanggung jawab yang berkaitan dengan keluarga. Selain itu masih ada keuntungan dalam bentuk yang lain, yakni: pelayanan yang membantu pegawai memilih bentuk bagi hadiah, mendapatkan tiket ke konser, jadwal perbaikan rumah atau mobil dan sebagainya, bantuan kuliah, program keuntungan tanpa jaminan untuk membantu pegawai bergaji rendah atau waktu luang membeli obat dan potongan dalam pemeriksaan kesehatan, konsultasi hukum, perencanaan perumahan dan konsultan investasi.

Dari berbagai jenis dan bentuk sistem kompensasi di atas yang tampaknya substansif dan komprehensif adalah sistem kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Sistem ini bukan hanya menjangkau aspek-aspek ekstrinsik yang berada di luar individu – seperti upah/gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, dan promosi, tetapi menjangkau pula aspek-aspek intrinsik yang ada dalam diri individu – seperti perasaan

mampu, kecakapan, tanggung jawab, tantangan dan pertumbuhan pribadi. Dengan demikian, sistem ini bukan hanya berdimensi luas, tetapi juga substansif, sehingga layak untuk dijadikan parameter untuk mengukur imbalan pegawai.

5.Strategi Kompensasi

Supaya sistem kompensasi memiliki dampak signifikan bagi pegawai dan organisasi, diperlukan strategi khusus yang antara lain meliputi.

- 1) Mengaitkan pujian, pengakuan dan imbalan bukan tunai bagi hasil tertentu;
- 2) Menjadikan upah bagi kerja sebagai bagian integral dari strategi dasar organisasi (yaitu mencapai hasil industri terbaik atau kualitas pelayanan);
- 3) Mendasarkan penentuan insentif pada data kerja obyektif;
- 4) Meminta semua pegawai terlibat aktif dalam perkembangan, pelaksanaan dan perubahan konsep upah kerja;
- 5) Mendorong komunikasi dua arah sehingga persoalan dengan rencana insentif akan diketahui sejak awal;
- 6) Membangun rencana upah bagi kerja di sekitar struktur partisipasi seperti sistem usulan atau siklus kualitas;
- 7) Memberi imbalan kerja tim dan kerjasama kapan saja;
- 8) Menjual rencana secara aktif kepada para pengawas dan manajer kelas menengah yang bisa melihat partisipasi pegawai sebagai ancaman terhadap pandangan wewenang tradisional mereka;
- 9) Jika bonus tunai tahunan diberikan, bayarlah dengan sejumlah uang untuk meningkatkan dampak motivasinya;
- 10) Uang memotivasi ketika muncul dalam jumlah besar, bukan dalam bentuk picisan dan ketengan (sedikit demi sedikit), (Kreitner & Kinicki, 2008: 344-345).

Selain itu, peningkatan efektivitas sistem kompensasi juga dapat dilakukan dengan cara menempatkan uang sebagai imbalan dalam model motivasi berikut ini:

- 1) Dorongan. Upah menjadi ukuran prestasi.
- 2) Kebutuhan. Upah dapat dilihat dalam kapasitasnya untuk memenuhi kebutuhan peringkat lebih rendah (kebutuhan fisiologi dan jaminan atau kebutuhan kehidupan).
- 3) Pengharapan. Uang bertindak sebagai pendorong motivasi yang kuat. Seorang pegawai pasti ingin lebih banyak, percaya bahwa usahanya akan berhasil dalam memberikan kerja yang dikehendaki (pengharapan), dan percaya bahwa imbalan uang akan mengikuti kinerja yang lebih baik.
- 4) Perubahan perilaku. Dalam setiap kasus, pegawai bisa melihat bahwa ada hubungan langsung antara kinerja dan imbalan.
- 5) Kesamaan. Pegawai menyamakan dan membandingkan biaya pribadi dan imbalan untuk menentukan di mana akhirnya keduanya sama. Pegawai memertimbangkan semua biaya kerja lebih tinggi, seperti usaha, waktu, pengetahuan yang diperlukan dan keahlian baru, dan energi mental yang harus dicurahkan bagi inovasi dan penyelesaian masalah. Kemudian pegawai membandingkan biaya itu dengan semua imbalan yang mungkin muncul, ekonomi (seperti upah, keuntungan dan hari libur) dan non-ekonomi (seperti status, kebanggaan dan otonomi, meskipun nilainya lebih sulit ditafsirkan). Di sini titik impas merupakan titik di mana biaya dan imbalan sama bagi tingkat kerja tertentu yang diharapkan (Newstrom, 2007: 133-134).

Di samping itu, ada beberapa strategi lain yang dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki efektivitas kompensasi, yakni dengan memertimbangkan hubungan imbalan dengan kerja, menjamin agar imbalan relevan, menggunakan imbalan tim bagi pekerjaan saling terkait, imbalan dihargai, dan mengamati dampak-dampak tak terduga, (McShane & von Glinow, 2009: 174-175). Patton juga menunjukkan bahwa dalam kebijakan kompensasi/imbalan, ada tujuh kriteria bagi efektivitas

kompensasi/imbalan, yakni: (1) memadai: tingkat pemerintahan, serikat buruh dan manajemen minimal hendaknya dipenuhi; (2) sepadan: setiap orang hendaknya dibayar layak, sesuai dengan usaha, kemampuan dan pelatihannya; (3) seimbang: upah, keuntungan dan imbalan lain hendaknya memberikan suatu paket imbalan yang layak; (4) efektif biaya: upah jangan berlebihan, mempertimbangkan apa yang harus dibayar oleh organisasi; (5) terjamin: upah hendaknya cukup untuk membantu pegawai merasa terjamin dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan dasarnya; (6) memberikan insentif: upah hendaknya memotivasi pekerjaan yang efektif dan produktif; dan (7) diterima pegawai: pegawai hendaknya memahami sistem upah dan merasakannya sebagai sistem yang layak bagi perusahaan atau dirinya sendiri (Ivancevich, 2007: 295).

Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi dapat ditingkatkan efektivitasnya, baik untuk kepentingan pegawai maupun organisasi. Peningkatan ini diperlukan sejalan dengan dinamika individu dan organisasi. Kebutuhan, harapan, dan kepentingan individu yang terus berubah menuntut perubahan sistem kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan, harapan, dan kepentingan itu. Demikian pula dinamika organisasi yang terus berlangsung sepanjang masa terutama dalam hubungannya dengan kondisi eksternal organisasi (termasuk pelanggan, pesaing, bursa kerja) menuntut perubahan sistem kompensasi yang sesuai dengan dinamika tersebut.

Dari uraian di atas tampak bahwa yang dimaksud kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi yang meliputi aspek ekstrinsik dalam bentuk upah/gaji, tunjangan, insentif, dan penghasilan tambahan serta aspek intrinsik dalam bentuk perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi.

2.1.2 Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Para pakar memberikan definisi iklim organisasi secara beragam. Menurut Newstrom & Davis (1996: 21), iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Dari pengertian ini tampak bahwa iklim organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh pegawai yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya.

Sedangkan Lunenburg & Ornstein (1991: 74) mengemukakan bahwa:

Organization climate is the total environmental quality within an organization. It refers to the environment within a school department, a school building, or school district. Organizational climate can be expressed by such adjectives as open, bustling, warm, easy going, informal, cold, impersonal, hostile, rigid, and closed.

Dari definisi tersebut tampak bahwa iklim organisasi ialah suatu kualitas lingkungan total dalam suatu organisasi yang ditunjukkan dengan bermacam-macam sifat antara lain: terbuka, sibuk, hangat, santai, informal, dingin, impersonal, bermusuhan, kaku, dan tertutup.

Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007: 121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "...a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization." Menurut Tagiuri dan Litwin, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Bagi Litwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2007: 121), iklim organisasi merupakan "...a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its Properties can be perceived

or experienced by members of the organization and reported by them inⁱⁿ an appropriate questionnaire." Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dipahami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Sedangkan menurut Owen (dalam Wirawan, 2007: 122), iklim organisasi adalah "*...study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization*" (studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya).

Stringer (dalam Wirawan, 2007: 122) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "*...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*" (koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi).

Menyimak pengertian atau definisi di atas ternyata belum cukup untuk mengetahui secara komprehensif tentang iklim organisasi; sehingga perlu pula dipahami masalah lingkungan organisasi; karena lingkungan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kondisi iklim organisasi. Di samping itu, sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya.

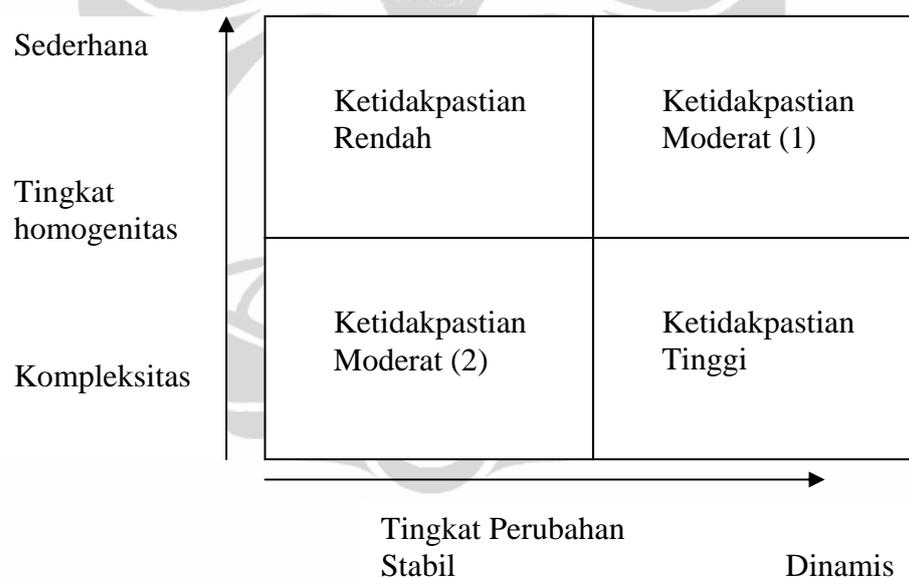
Mengenai lingkungan organisasi, Robbins (2001: 239) mengidentifikasi tiga dimensi yang terdapat pada setiap lingkungan organisasi, yaitu kapasitas (*capacity*), mudah menguap (*volatility*) dan kompleksitas (*complexity*). Kapasitas lingkungan merujuk pada tingkat sejauh mana ia dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan yang kaya dan tumbuh menghasilkan sumber yang berlebihan, yang dapat menyangga organisasi waktu terjadinya kelangkaan yang relatif. Tingkat ketidakstabilan pada sebuah lingkungan dimasukkan ke dalam dimensi *volatility*, jika terdapat tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi, lingkungan tersebut adalah dinamis. Hal ini menyukarkan manajemen untuk meramalkan secara tepat kemungkinan yang diasosiasikan dengan berbagai alternatif keputusan. Pada sisi lain terdapat sebuah lingkungan stabil. Akhirnya lingkungan tersebut harus dinilai dalam hubungannya

dengan kompleksitas, yaitu tingkat dari heterogenitas dan konsentrasi di antara elemen-elemen lingkungan. Lingkungan yang sederhana adalah homogen dan terkonsentrasi.

Secara garis besar, lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Hanafi, 1997: 58). Lingkungan eksternal merupakan elemen-elemen di luar organisasi yang relevan terhadap kegiatan organisasi. Organisasi memperoleh input dari lingkungannya (bahan baku, pegawai), memproses input tersebut dan memberikan output ke lingkungan (produk, informasi). Lingkungan internal berada dalam organisasi, bukan merupakan bagian dari lingkungan eksternal.

Lingkungan juga dapat dibedakan menjadi lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung (*direct*) terhadap organisasi dan yang tidak langsung (*indirect*). Lingkungan yang berpengaruh langsung sering disebut juga sebagai lingkungan kerja (*task environment*), sedangkan lingkungan yang mempengaruhi secara tidak langsung disebut sebagai lingkungan umum (*general environment*). Lingkungan sebuah organisasi dan lingkungan umum pada dasarnya sama. Yang terakhir termasuk segala sesuatu, seperti faktor ekonomi, keadaan politik, lingkungan sosial, struktur yang legal, situasi ekologi, dan kondisi budaya. Lingkungan umum mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, namun relevansinya tidak sedemikian jelas. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kapanpun, lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang menjadi perhatian manajemen karena terdiri dari konstituen kritikal yang secara positif atau negatif mempengaruhi keefektifan organisasi. Lingkungan khusus bersifat khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai dengan kondisinya. Yang termasuk lingkungan khusus adalah klien atau pelanggan, pemasok dari masukan, para pesaing, lembaga pemerintah, serikat buruh, asosiasi perdagangan, dan kelompok-kelompok berpengaruh di masyarakat (*pressure groups*) (Robbins: 1990: 226).

Baik buruknya kondisi lingkungan organisasi, menurut Thomson, dipengaruhi oleh tingkat perubahan dan tingkat homogenitas (Hanafi, 1997: 69). Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan. Lingkungan yang cepat berubah berarti mempunyai tingkat perubahan yang tinggi. Tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan. Lingkungan yang kompleks mempunyai elemen yang banyak, dikatakan mempunyai tingkat homogenitas yang rendah. Jika lingkungan berubah cepat dan mempunyai elemen yang kompleks, maka lingkungan dikatakan mempunyai ketidakpastian yang tinggi. Titik ekstrim lainnya menunjukkan lingkungan dengan tingkat perubahan yang rendah dan mempunyai elemen lingkungan yang jelas. Kedua faktor tersebut membentuk derajat ketidakpastian lingkungan seperti yang terlihat dalam gambar berikut.



Model Hubungan Lingkungan – Organisasi

2. Faktor-faktor Penentu dan Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Davis & Newstrom (1996: 105), ada sejumlah unsur yang memberikan kontribusi terhadap terciptanya kondisi yang menyenangkan, yakni: (1) kualitas kepemimpinan, (2) kadar kepercayaan, (3) komunikasi ke atas dan ke bawah, (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) tanggung jawab, (6) imbalan yang adil, (7) tekanan pekerjaan yang nalar, (8) kesempatan, (9) pengendalian, struktur dan birokrasi yang

nalar, dan (10) keterlibatan pegawai, keikutsertaan.

Selain itu, menurut Halpin (Davis & Newstrom, 1996: 76), ada beberapa faktor yang menentukan iklim organisasi, yakni:

- 1) *Esprit refers to morale. Teachers feel that their social needs are being satisfied while enjoying a sense of accomplishment in their job.*
- 2) *Aloofness refers to formal and impersonal principal behavior; the principal goes by the book and maintains social distance from her teachers.*
- 3) *Production emphasis refers to behavior that is characterized by close supervision of the staff. He is highly directive and task oriented.*
- 4) *Consideration refers to behavior that is characterized by an inclination to treat teachers humanly to try to do a little something extra for them in human terms.*

Dari klasifikasi ini jelas bahwa ada empat dimensi yang dapat dijadikan patokan dalam menganalisa iklim organisasi, ialah: (1) dimensi moral, (2) dimensi emosional, (3) dimensi supervisi, dan (4) dimensi suportif.

Sedangkan Litwin dan Stringer (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1994: 319-322) mengklasifikasikan dimensi-dimensi iklim organisasi sebagai berikut: (1) *Structure* (struktur); (2) *Challenge and responsibility* (tantangan dan tanggung jawab); (3) *Warmth and support* (kehangatan dan dukungan); (4) *reward and punishment, approval and disapproval* (imbalan dan hukuman, persetujuan dan penolakan); (5) *conflict* (konflik); (6) *performance standards and expectations* (standar kinerja dan pengharapan); (7) *Organizational identification* (identifikasi organisasi); dan (8) *Risk and risk taking* (resiko dan pengambilan resiko).

Klasifikasi yang telah dikemukakan di atas memberi gambaran mengenai banyaknya dimensi yang perlu dikaji dalam menganalisa iklim organisasi. Mowday, Porter and Steers (1998: 112) dengan mengutip hasil penelitian Campbell dan Beaty pada tahun 1971 serta Pritchard dan

Karasick pada tahun 1973 mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

- 1) Struktur tugas. Tingkat perincian, metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
- 2) Hubungan imbalan dan hukuman. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan jasa serta bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme.
- 3) Sentralisasi keputusan. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
- 4) Tekanan pada prestasi. Keinginan pihak pegawai organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.
- 5) Tekanan pada latihan dan pengembangan. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
- 6) Keterbukaan versus tertutupan. Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerja sama.
- 7) Kemampuan versus resiko. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
- 8) Status dan semangat. Perasaan umum di antara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
- 9) Pengakuan dan umpan balik. Tingkat batas seseorang individu mengetahui apa pendapat atasannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.
- 10) Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum. Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan menajernya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metoda baru, dan mengembangkan ketrampilan baru pada pegawai sebelum masalahnya menjadi gawat.

Sementara Koys dan DeCotiis (dalam Wirawan, 2007)

mengembangkan delapan dimensi iklim organisasi berdasarkan pendekatan psikologis, yaitu:

- 1) Otonomi (*autonomy*). Persepsi mengenai penentuan sendiri prosedur kerja, tujuan, dan prioritas.
- 2) Kebersamaan (*cohesion*). Perasaan kebersamaan di antara altar organisasi, termasuk kemauan anggota organisasi untuk menyediakan bahan-bahan bantuan.
- 3) Kepercayaan (*trust*). Persepsi kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitif dan personal dengan harapan bahwa integritas komunikasi seperti itu tidak dilanggar.
- 4) Tekanan (*pressure*). Persepsi mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kinerja.
- 5) Dukungan (*support*). Persepsi toleransi perilaku anggota organisasi oleh atasannya, termasuk membiarkan anggota belaiar dari kesalahannya tanpa ketakutan dan hukuman.
- 6) Pengakuan (*recognition*). Persepsi bahwa kontribusi anggota organisasi kepada organisasi diakui dan dihargai.
- 7) Kewajaran (*fairness*). Persepsi bahwa praktik organisasi adil, wajar, dan tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah.
- 8) Inovasi (*innovation*). Persepsi bahwa perubahan dan kreativitas didukung, termasuk pengambilan risiko mengenai bidang-bidang baru di mans anggota organisasi tidak atau sedikit mempunyai pengalaman sebelumnya.

Sedangkan bagi Stringer (dalam Wirawan, 2007: 131), iklim iklim organisasi memiliki enam dimensi sebagai berikut:

- 1) Struktur. Struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan

mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

- 2) Standar-standar. Standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standarstandar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
- 3) Tanggung jawab. Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
- 4) Penghargaan. Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.
- 5) Dukungan. Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi

iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, di mana sumber-sumber sangat terbatas.

- 6) **Komitmen.** Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa iklim organisasi adalah menyangkut semua lingkungan yang ada dihadapi oleh pegawai dalam suatu organisasi yang mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya. Dengan begitu iklim organisasi dapat diukur berdasarkan dimensi otonomi, kebersamaan, kepercayaan, tekanan, dukungan, pengakuan, dukungan, kewajaran dan inovasi.

2.1.3 Kinerja Pelayanan

Untuk mencapai pemahaman yang komprehensif dan substansif mengenai kinerja pelayanan terlebih dahulu perlu dibahas secara terpisah antara kinerja dan pelayanan, karena keduanya memiliki makna tersendiri sebagai suatu variabel. Oleh karena itu, berikut ini dibahas secara sendiri-sendiri antara kinerja dan pelayanan, baru kemudian digabungkan maknanya.

1. Pengertian Kinerja

Galton dan Simon (1994: 15) mengartikan kinerja atau *performance* sebagai hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang. Pengertian kinerja ini cenderung melihat kinerja dari sudut pandang faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi memiliki sifat perbandingan lurus dalam bentuk perkalian, yaitu antara motivasi, kemampuan dan persepsi. Oleh karena itu, secara matematik semakin besar nilai faktor-faktor yang mempengaruhi, maka semakin tinggi kinerja.

Berbeda dengan Galton dan Simon, Maier (dalam As'ad, 1991: 47) melihat kinerja sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter (dalam As'ad, 1991: 47) menyatakan bahwa kinerja adalah *sucessfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut As'ad (1991: 48) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Batasan kinerja yang disampaikan oleh Maier dan Lawler & Poter tersebut memiliki kemiripan, yang melihat kinerja sebagai hasil. Baik buruknya kinerja dapat dilihat dari sejauhmana kesuksesan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Suprihanto (2003: 33) juga menyatakan hal yang sama bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Menurut pandangan ini, kinerja dilihat sebagai hasil kerja dan menghubungkannya dengan standar-standar yang berlaku. Jadi, sebagai tolok ukur kinerja adalah standar kinerja, sehingga kinerja dikatakan baik apabila hasil kerja yang dihasilkan minimal sama atau lebih besar dari standar kinerja yang ditetapkan.

Bagi Whitmore (1997: 104), kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang yang dianggap representatif dan tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Sementara King (1993: 17) mengatakan bahwa kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Kedua definisi tersebut berbeda dengan pengertian-pengertian sebelumnya, yang cenderung melihat kinerja sebagai hasil. Whitmore dan King lebih condong melihat kinerja dari aspek proses seseorang dalam melakukan pekerjaan. Pandangan ini

berasumsi bahwa jika seseorang dalam proses bekerja melakukannya dengan benar, maka hasil yang dicapai juga akan baik.

Dari pendapat-pendapat di atas terlihat bahwa pengertian kinerja terbagi menjadi dua, yaitu pengertian dalam sudut pandang hasil dan prosesnya. Oleh karena itu, dapatlah disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses bagaimana seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Menurut Drucker (1992: 6), kinerja pegawai dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu efisien dan efektivitas kerja. Dari sudut efisiensi kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dalam waktu yang relatif singkat, sehingga tenaga dan biaya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan efektivitas kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya tinggi.

Untuk mengetahui kinerja pegawai, harus ditetapkan standar kerjanya. Terkait dengan hal ini Sayle & Strauss (dalam Gomes, 2000: 47) mengatakan:

“In effect, the standard established a target, and at the end of the target periode (week, month, year) both manager and boss can compare the expected standard of performance with actual level of achievement.”

Definisi ini menjelaskan bahwa standar kinerja dibentuk sebuah target, dan setiap akhir periode (minggu, bulan, tahun) setiap manajer dan pimpinan dapat membandingkan antara standar kinerja dengan pencapaian aktual. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat pula dijadikan bagian pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Ada beberapa standar kinerja yang dapat dijadikan sebagai ukuran untuk melihat baik buruknya kinerja seseorang. Mondy,

Sharplin dan Flippo (1995: 509) mengajukan sejumlah standar untuk melihat kinerja pegawai, yaitu:

- a. Standar waktu, menyatakan lamanya waktu yang seharusnya diselesaikan untuk membuat produk atau melakukan jasa tertentu.
- b. Standar produktivitas, yaitu standar yang didasarkan pada jumlah produk atau jasa yang harus dihasilkan dalam jangka waktu tertentu.
- c. Standar biaya, merupakan standar yang didasarkan pada biaya dihubungkan dengan barang atau jasa yang diproduksi.
- d. Standar kualitas, yakni standar yang didasarkan pada tingkat kesempurnaan sebagaimana yang dikehendaki.
- e. Standar perilaku, yaitu standar yang didasarkan pada bentuk perilaku yang diinginkan dari pegawai dalam suatu organisasi.

Standar kinerja yang diajukan oleh Mondy, Sharplin dan Flippo tersebut cukup komprehensif, karena mencakup banyak aspek penting dalam bekerja. Ketepatan waktu, produktivitas, biaya, kualitas, dan perilaku merupakan aspek yang menentukan kualitas kerja seseorang.

Selain dengan faktor-faktor tersebut, menurut Furtwengler (2002: 86), untuk melihat prestasi kerja pegawai dapat dilihat melalui aspek-aspek: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan organisasi.

Indikator-indikator lain kinerja juga dapat dilihat dari satandar kinerja yang buat Standard Chartered (dalam Amstrong, 2004: 93) yang meliputi: (1) pengetahuan kerja, (2) kesadaran terhadap siswa, (3) komunikasi, (4) keterampilan interpersonal, (5) bekerjasama, (6) inisiatif, (7) kemampuan beradaptasi, (8) analitis dan (9) pengambilan keputusan. Apabila merujuk pada indikator-indikator tersebut, terlihat ada beberapa kesamaan dengan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Furtwangler, seperti keterampilan berkomunikasi dan inisiatif.

Standar kinerja atau indikator-indikator kinerja tersebut diperlukan untuk membangun penilaian kinerja. Menurut

Schermerhorn (2000: 215), *performance appraisal is a process of formally evaluating performance and providing feedback on which performance adjustments can be made*. Penilaian kinerja merupakan proses penilaian yang dilakukan organisasi terhadap para pegawai yang dapat memberikan umpan balik, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi secara tegas perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan dalam rangka perbaikan kinerja pegawai.

Banyak metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja. Salah satunya adalah *past oriented appraisal method*. Metode ini berorientasi pada masa lalu. Penilaian-penilaian dilakukan terhadap kinerja atau praktek yang telah terjadi. Dengan mengevaluasi kinerja masa lalu, para pegawai memperoleh umpan balik tentang hasil kerja yang telah dicapainya. Kemudian, umpan balik tersebut diharapkan dapat mengarahkan pegawai yang bersangkutan pada peningkatan kinerja. Teknik yang dapat digunakan antara lain: (1) *Rating scales*, (2) *Checklist*, (3) *Critical incident method*, (4) *Performance test and observation*, (5) *Field review method*, dan (6) *Group evaluation method*.

Selain itu, ada pula *future oriented appraisal method*. Metode ini berorientasi ke masa depan, memusatkan perhatian pada kinerja pegawai di masa yang akan datang. Caranya melalui kegiatan-kegiatan evaluatif terhadap potensi yang dimiliki oleh para pegawai atau dengan cara menetapkan sasaran-sasaran kinerja di masa yang akan datang. Teknik yang dapat dilakukan antara lain: (1) *Self appraisal*, (2) *Management by objective approach*, (3) *Psychological approach*, dan (4) *Assesment center technique*.

2. Pelayanan

a. Pengertian Pelayanan

Han dan Leong (1996: 55) mendefinisikan pelayanan sebagai: “Proses atas pelayanan khusus yang terdiri atas sejumlah kegiatan tahap sebelumnya (*back stage*) dan tahap yang akan datang (*front stage*) dimana konsumen berinteraksi dengan organisasi jasa

pelayanan.” Tujuan interaksi itu adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi kepuasan konsumen serta memberikan nilai kepada konsumen yang bersangkutan.

Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia senantiasa berusaha, baik melalui aktivitas sendiri maupun dengan cara melibatkan orang lain. Aktivitas adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, panca indera dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung inilah yang dinamakan pelayanan (Moenir, 1995: 17).

Sementara itu, Boediono (1999: 60) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan.

b. Karakteristik Pelayanan

Pelayanan memiliki sejumlah karakteristik yang membedakan dengan aspek-aspek lainnya. Terkait dengan hal tersebut, Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2006: 21), menyebutkan adanya empat karakteristik pelayanan, yaitu:

- 1) partisipasi pelanggan dalam proses pelayanan; kehadiran pelanggan sebagai partisipan dalam proses pelayanan membutuhkan sebuah perhatian untuk mendesain fasilitas. Kondisi yang demikian tidak ditemukan pada perusahaan manufaktur yang tradisional. Kehadiran secara fisik pelanggan di sekitar fasilitas pelayanan tidak dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur.
- 2) Kejadian pada waktu yang bersamaan (*simultaneity*); fakta bahwa pelayanan dibuat untuk digunakan secara bersamaan, sehingga pelayanan tidak disimpan. Ketidakmampuan untuk menyimpan pelayanan ini menghalangi penggunaan strategi manufaktur

tradisional dalam melakukan penyimpanan untuk mengantisipasi fluktuasi permintaan.

- 3) Pelayanan langsung digunakan dan habis (*service perishability*); pelayanan merupakan komoditas yang cepat habis. Hal ini dapat dilihat pada tempat duduk pesawat yang habis, tidak muatnya ruangan rumah sakit atau hotel. Pada masing-masing kasus telah menyebabkan kehilangan peluang.
- 4) Tidak berwujud (*intangibility*); pelayanan adalah produk pikiran yang berupa ide dan konsep. Oleh karena itu, inovasi pelayanan tidak bisa dipatenkan. Untuk mempertahankan keuntungan dari konsep pelayanan yang baru, perusahaan harus melakukan perluasan secepatnya dan mendahului pesaing.
- 5) Beragam (*heterogenity*); kombinasi dari sifat tidak berwujud pelayanan dan pelanggan sebagai partisipan dalam penyampaian sistem pelayanan menghasilkan pelayanan yang beragam dari konsumen ke konsumen. Interaksi antara konsumen dan pegawai yang memberikan pelayanan menciptakan kemungkinan pengalaman kerja manusia yang lebih lengkap.

Karakteristik pelayanan juga dapat dilihat dari perbedaannya dengan barang-barang, sebagaimana disebutkan oleh Lovelock dan Wirtz (2007: 17) sebagai berikut:

- 1) Umumnya produk pelayanan tidak dapat disimpan, sehingga pelanggan mungkin mencari pilihan lain atau menunggu.
- 2) Pelayanan merupakan elemen yang tidak nampak dan biasanya mendominasi penciptaan nilai. Hal ini menyebabkan pelanggan tidak bisa merasakan, tidak bisa tersenyum, atau tidak bisa menyentuh elemen-elemennya dan mungkin tidak dapat melihat atau mendengarnya. Selain itu juga sulit mengevaluasi dan membedakan dengan pesaing.
- 3) Pelayanan seringkali sulit untuk digambarkan dan dipahami, sehingga pelanggan memperoleh risiko dan ketidakpastian yang lebih besar.

- 4) Orang mungkin menjadi bagian dari pengalaman pelayanan. Hal ini dikarenakan pelanggan berinteraksi dengan perlengkapan, fasilitas dan sistem yang dimiliki oleh pemberi pelayanan. Selain itu, pelaksanaan tugas yang buruk oleh pelanggan dapat menyebabkan berkurangnya produktivitas, mengganggu pengalaman pelayanan dan membatasi keuntungan.
- 5) Input dan output operasional cenderung berubah-ubah secara luas, sehingga sulit untuk menjaga konsistensi, keandalan, dan kualitas pelayanan atau mempertahankan biaya rendah melalui produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, juga sulit melindungi pelanggan dari hasil kegagalan pelayanan.
- 6) Waktu sering dianggap sebagai faktor yang paling penting. Pelanggan melihat waktu sebagai sumber daya yang langka sehingga harus digunakan secara bijak. Pelanggan tidak suka membuang waktu dengan menunggu, dan menginginkan pelayanan tepat waktu serta nyaman.
- 7) Tempat distribusi melalui saluran non fisik. Pelayanan berdasarkan informasi dapat disampaikan melalui saluran-saluran elektronik, seperti internet atau telekomunikasi suara, namun produk intinya melibatkan aktivitas fisik.

Kotler (2003: 265) mengungkapkan bahwa suatu organisasi harus memperhatikan empat karakter khusus suatu pelayanan, yakni: (1) tanpa wujud (*service intangibility*), (2) keterikatan jasa pelayanan dan penyedia jasa tidak dapat dipisahkan (*service inseparability*), (3) variabilitas pelayanan (*service variability*), dan (4) pelayanan langsung digunakan dan habis (*service perishability*).

Tanpa wujud (*service intangibility*) berarti bahwa jasa/pelayanan tidak dapat dilihat, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Keterikatan pelayanan jasa dan penyedia jasa dimisalkan sebagai suatu produk fisik dihasilkan, kemudian disimpan, lalu dijual, dan akhirnya dikonsumsi. Sebaliknya pada sisi lain, jasa dijual terlebih dahulu, baru diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang

sama (*service are first sold, then produced and consumed at the same time*). *Service inseparability* berarti bahwa jasa pelayanan tidak dapat dipisahkan dari penyedia jasa pelayanan itu sendiri, baik penyedia jasa itu sebuah mesin atau seseorang, atau suatu kelompok orang (organisasi). Variabilitas pelayanan (*service variability*) berarti bahwa kualitas jasa pelayanan tergantung pada siapa yang menyediakan atau menghasilkan jasa itu, juga tergantung pada kapan, di mana, dan bagaimana jasa pelayanan itu diselenggarakan. Pelayanan langsung habis (*service perishability*) berarti bahwa jasa pelayanan tidak dapat disimpan untuk kemudian dijual kembali atau digunakan.

c. Bentuk Pelayanan

Berdasarkan bentuknya, pelayanan dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yakni: layanan dengan lisan, layanan melalui tulisan, dan layanan dengan perbuatan (Moenir, 2000: 190). Ketiga bentuk layanan itu tidak selamanya berdiri sendiri secara murni, melainkan sering berkombinasi.

Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas-petugas di bidang hubungan masyarakat (humas), bidang layanan informasi dan bidang-bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan. Supaya layanan lisan berhasil sesuai dengan yang diharapkan, ada syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku layanan, yaitu:

- 1) Memahami benar masalah-masalah yang termasuk dalam bidang tugasnya.
- 2) Mampu memberikan penjelasan apa yang perlu dengan lancar, singkat tetapi cukup jelas sehingga memuaskan bagi mereka yang ingin memperoleh kejelasan mengenai sesuatu.
- 3) Bertingkah laku sopan dan ramah-tamah.
- 4) Meski dalam keadaan “sepi” tidak “ngobrol” dan bercanda dengan teman, karena menimbulkan kesan tidak disiplin dan melalaikan tugas.

- 5) Tidak melayani orang-orang yang ingin sekadar “ngobrol” dengan cara yang sopan.

Layanan melalui tulisan merupakan bentuk layanan yang paling menonjol dalam pelaksanaan tugas. Tidak hanya dari segi jumlah tetapi juga dari segi peranannya. Pada dasarnya layanan melalui tulisan cukup efisien terutama bagi layanan jarak jauh karena faktor biaya. Agar layanan dalam bentuk tulisan dapat memuaskan pihak yang dilayani, satu hal yang harus diperhatikan ialah faktor kecepatan, baik dalam pengolahan masalah maupun dalam proses penyelesaiannya (pengetikan, penandatanganan dan pengiriman kepada yang bersangkutan).

Layanan tulisan terdiri atas dua golongan, pertama layanan berupa petunjuk, informasi dan yang sejenis ditujukan pada orang-orang yang berkepentingan, agar memudahkan mereka dalam berurusan dengan instansi atau lembaga. Kedua, layanan berupa reaksi tertulis atas permohonan, laporan, keluhan, pemberian/penyerahan, pemberitahuan dan lain sebagainya.

Pada umumnya layanan dalam bentuk perbuatan 70–80% dilakukan oleh petugas-petugas tingkat menengah dan bawah. Karena itu faktor keahlian dan keterampilan petugas tersebut sangat menentukan hasil perbuatan atau pekerjaan.

Dalam kenyataan sehari-hari, jenis layanan ini memang tidak terhindar dari layanan lisan, keduanya sering bergabung. Hal ini disebabkan karena hubungan lisan paling banyak dilakukan dalam hubungan pelayanan secara umum. Hanya titik beratnya terletak pada perbuatan itu sendiri yang ditunggu oleh yang berkepentingan. Jadi tujuan utama yang berkepentingan adalah mendapatkan pelayanan dalam bentuk perbuatan atau hasil perbuatan, bukan sekadar penjelasan dan kesanggupan secara lisan. Di sini pun faktor kecepatan dalam pelayanan (pengerjaan) menjadi dambaan setiap orang, disertai dengan kualitas hasil yang memadai.

d. Jenis Pelayanan

Dalam pelayanan dikenal pelayanan sepenuh hati, yakni pelayanan yang berasal dari dalam "sanubari" diri kita. Sanubari merupakan tempat bersemayamnya emosi-emosi, watak, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, sudut pandang dan perasaan-perasaan (Patton, dalam Boediono, 1999: 49). Pelayanan sepenuh hati dilakukan berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan logis (pikiran) dan sentimentalitas (perasaan). Untuk itu, dalam pelayanan sepenuh hati, menurut Patricia Pattan (1998, dalam Boediono, 1999: 50) diperlukan:

- 1) Memahami perasaan-perasaan diri sendiri tentang siapa sebenarnya ia dan apa yang kita sumbangkan pada kehidupan profesional dan pribadi.
- 2) Memahami kekuatan batin kita, seperti: kepercayaan diri, harga diri, dan pematangan emosional.
- 3) Mempelajari *selling-point* emosional produksi kita untuk menambah kredibilitas dan daya tarik pada presentasi layanan.
- 4) Menitik beratkan pada kebutuhan pada konsumen dan perasaan mereka terhadap produk dan duta-duta perusahaan, serta membangun hubungan dan sikap saling menghargai dengan konsumen.
- 5) Menyesuaikan diri dengan produk, sehingga produksi itu tidak lain merupakan ungkapan diri kita sendiri, bukan sebaliknya.
- 6) Menemukan kesenangan dan kegembiraan dalam peran kita sebagai duta-duta perusahaan, produksi atau pelayanan.

Dalam pelayanan sepenuh hati terdapat tiga sudut pandang yang mengikuti, yaitu bagaimana memandang diri sendiri, memandang orang lain dan memandang pekerjaan, yang oleh Patricia Pattan disebut dengan paradigma (Boediono, 1999: 52).

Dalam memandang diri sendiri, ia memiliki penuh kepercayaan diri terhadap dirinya sendiri. Ia memiliki kemampuan dalam berhubungan dengan orang lain. Suka menyenangkan hati pelanggan dan tidak memandang dirinya rendah karena pekerjaannya.

Memandang orang lain, ia menghargai barang-barang yang dibelinya. Ia tidak hanya ramah dan profesional, tetapi juga mampu menjalin hubungan emosional dengan setiap pelanggan. Dalam memandang pekerjaannya, ia menganggap penting dan khusus. Ia bangga terhadap dirinya, karena selama ini belum pernah merugikan orang lain karena satu kealpaan. Ia tidak ragu-ragu lagi menganggap pekerjaan itu sebagai bagian bagi dirinya sendiri dan telah menemukan cara-cara untuk manambah makna terhadap pekerjaannya.

Selain itu, pelayanan sepenuh hati mencakup lima komponen penting, yakni (Boediono, 1999: 52):

- 1) Memahami emosi. Dalam pelayanan sepenuh hati, kunci keberhasilannya adalah memahami penyebab-penyebab pemicu emosi, mampu mengenali dan mampu mengungkapkan perasaan-perasaan dengan tepat.
- 2) Kompetensi. Pelayanan sepenuh hati memerlukan kepercayaan diri yang besar dalam rangka mendekati pelanggan. Untuk itu hilangkan rendah diri, dan rasa malu. Karena sikap itu membuat sikap tidak memperdulikan pelanggan dan acuh tak acuh.
- 3) Mengelola emosi-emosi. Kemampuan mengungkapkan emosi secara efektif dan mengontrol suasana hati dalam bertindak merupakan ukuran kecerdasan emosional. Kemampuan menjaga keseimbangan merupakan tujuan yang positif dan produktif. Itulah pentingnya mengelola emosi sebagai komponen dalam pelayanan sepenuh hati.
- 4) Bersikap kreatif dan memotivasi diri sendiri. Pelayanan sepenuh hati berasal dari diri sendiri. Perasaan bisa berfungsi sebagai pendorong untuk menyesuaikan emosi-emosi, baik pada petugas maupun pelanggan, sehingga dapat menangani situasi-situasi sulit. Untuk itu diperlukan jiwa kreatif agar dapat menemukan penyelesaian yang positif.
- 5) Menyelaraskan emosi-emosi orang lain. Hampir semua pihak mengakui bahwa yang mudah dikelola adalah mengelola emosi diri

sendiri. Namun, mengelola emosi orang lain memerlukan kerjasama dari orang yang terlibat agar segala sesuatunya bisa berjalan dengan lancar. Menyelaraskan berarti membangun jembatan emosi-emosi, baik pada pemberi pelayanan maupun pelanggan. Cara terbaik dalam menangani emosi orang lain adalah dengan mencoba dan menyelaraskan emosi-emosi tersebut, baik emosi pemberi jasa maupun emosi-emosi pelanggan.

Selain itu, ada pula pelayanan publik, yakni pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah atau lembaga lain yang tidak termasuk badan usaha swasta, yang tidak berorientasi pada laba (*profit*). Pelayanan ini lazim pula disebut sebagai pelayanan umum yang harus dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat: sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau (Boediono, 1999: 59). Salah satu bentuk pelayanan publik adalah pelayanan perpajakan terhadap para wajib pajak.

e. Kualitas Pelayanan

Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono & Diana, 2001: 5) memberikan batasan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Di pihak lain Gaspersz (2002: 4) memberikan pengertian kualitas sebagai segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan; sedangkan Reksomadiprodjo (1996: 391) mendefinisikan kualitas sebagai ukuran seberapa dekat suatu barang atau jasa sesuai dengan standar tertentu.

Sebagaimana dikemukakan oleh Stamatis (1996: 6) bahwa kualitas didefinisikan dengan berbagai cara oleh para pakar, antara lain didasarkan pada kesesuaian dengan permintaan, kecocokan untuk digunakan, perbaikan secara berkelanjutan, kerugian pada masyarakat, dan tidak ada cacat.

Stewart yang dikutip Stoner, Freeman & Gilbert (1995: 210) memberikan definisi bahwa: “*Quality is a sense of appreciation that something is better than something else*”. Kemudian Feigenbaume (1992: 7) menyatakan bahwa kualitas adalah keseluruhan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembikinan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan.

Para pakar juga cenderung memberikan definisi kualitas sesuai latar belakang keilmuannya. Garvin (dalam Lovelock, 1995: 98) misalnya memandang kualitas ke dalam lima pendekatan, yang meliputi:

- 1) *Transcendence approach*, yaitu pendekatan yang memandang kualitas sebagai *innate excellence*. Dalam hal ini, kualitas dapat dirasakan atau diketahui tetapi sulit untuk didefinisikan atau dioperasionalkan.
- 2) *The product-based approach*, yaitu pendekatan yang menyatakan bahwa kualitas merupakan karakteristik atau *attribute* yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan kualitas suatu produk diukur dari perbedaan sejumlah unsur atau atribut yang dimiliki produk.
- 3) *User based definitions*, yaitu pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas suatu produk tergantung pada orang yang memakainya. Produk yang berkualitas tinggi bagi seseorang adalah produk yang paling memuaskan persepsinya. Dengan demikian perspektifnya adalah subyektif dan *demand-based*, karena tiap orang memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda.
- 4) *The manufacturing-based approach*, yaitu pendekatan yang bersifat *supply-based*. Di sini, kualitas didefinisikan sebagai suatu kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Pendekatan ini lebih bersifat *operation-driven* dan cenderung

berfokus pada penyesuaian spesifikasi dan didorong oleh tujuan peningkatan efisiensi dan produktivitas.

- 5) *Value-based definitions*, yaitu pendekatan yang memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Maksudnya, kualitas suatu produk diukur dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja produk dan harganya, sehingga kualitas didefinisikan sebagai *affordable-excellence*. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kualitas bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu merupakan produk yang paling bernilai yang merupakan produk yang paling tepat untuk dibeli.

Lupiyoadi (2001: 144) mengatakan, konsep tentang kualitas pada dasarnya bersifat relatif yakni tergantung pada perspektif yang digunakan untuk menemukan ciri-ciri atau spesifikasinya. Menurut Lupiyoadi, pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten satu sama lain, yakni: (1) persepsi konsumen, (2) produk/jasa, dan (3) proses. Untuk yang berwujud barang, ketiga orientasi ini hampir selalu dapat dibedakan dengan jelas tetapi tidak untuk jasa. Untuk jasa, produk dan proses mungkin tidak dapat dibedakan dengan jelas, bahkan produknya adalah proses itu sendiri.

Menurut Fitzsimmons (1994:189), kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan (*service quality*) dapat didefinisikan sbagai “perbandingan antara pelayanan yang dipersepsikan atau diterima dengan harapan pelayanan yang disukai”. Lebih lanjut Zethaml dan Bitner (1996:117) mendefinikan kualitas pelayanan sebagai “penyerahan atau penyampaian pelayanan secara relatif lebih unggul (*excellent*) atau superior terhadap harapan pelanggan (*customer expectations*)”. Zeithaml dan Bitner menekankan selain aspek hasil, maka yang tidak kalah pentingnya adalah proses penyampaian pelayanan tersebut kepada pelanggan, dengan demikian definisi kualitas pelyanan meliputi kualitas pelayanan itu sendiri. Hal tersebut dipertegas lagi oleh (Gronroos dalam Hutt dan Spech, 1992 dan dalam Fandy Tjiptono (1998: 60) bahwa kualitas total suatu pelayanan terdiri

dari tiga komponen utama yaitu :

- 1) Technical quality, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output (keluaran) pelayanan yang diterima pelanggan, seperti kecepatan, ketepatan, kerapian dan sebagainya.
- 2) Functional quality, yaitu komponen yang berkaitan dengan cara penyampaian pelayanan.
- 3) Corporate image, yaitu profit, reputasi, citra umum dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Komponen-komponen diatas merupakan dasar untuk output pelayanan serta cara penyampaian pelayanan dalam menilai kualitas pelayanan.

f. Dimensi Kualitas Pelayanan

Kualitas terdiri atas beberapa dimensi yang dijadikan sebagai tolok ukur. Dimensi kualitas, menurut Garvin sebagaimana dikutip Davis dan Heineke (2003: 297), mencakup:

- 1) Kinerja (*performance*). Kualitas kinerja berhubungan dengan karakteristik pengoperasian pokok produk dan dapat secara objektif diukur menggunakan beberapa skala. Seperti kualitas kinerja komputer dapat dilihat dari kecepatannya dan kemampuan memori.
- 2) Fitur (*features*). Fitur merupakan karakteristik sekunder atau pilihan yang melengkapi atau meningkatkan fungsi pokok produk. Meskipun fitur bukan merupakan karakteristik pengoperasian utama dari suatu produk, tetapi penting untuk pelanggan dan pelanggan individual menentukan fitur-fitur mana yang dianggapnya penting.
- 3) Keandalan (*reliability*). Keandalan diartikan sebagai tidak berfungsinya atau kegagalan produk dalam spesifikasi tertentu. Keandalan sangat penting, khususnya untuk barang yang diharapkan dapat digunakan untuk jangka waktu lama, sebab biaya pemeliharaannya akan menjadi mahal.
- 4) Daya tahan (*durability*). Daya tahan merupakan sebuah ukuran masa hidup produk, yaitu seberapa lama sebuah produk berakhir

sebelum harus diganti. Daya tahan juga dapat diukur dalam sebuah unit atau waktu lain.

- 5) Kesesuaian (*conformance*). Kualitas kesesuaian adalah sampai sejauh mana desain karakteristik pengoperasian produk memenuhi standar atau spesifikasi yang telah ditetapkan. Dalam hal ini proses pengendalian dan teknik sampling statistik digunakan untuk meyakinkan tingkat kualitas kesesuaian.
- 6) Kemudahan perbaikan (*serviceability*). Kemudahan perbaikan terkait dengan kemudahan untuk memperbaiki produk. Dari perspektif desain, kemudahan perbaikan berhubungan dengan seberapa mudah untuk memperoleh elemen-elemen kerja produk ketika perbaikan diperlukan. Kemudahan perbaikan juga terkait dengan kecepatan, ketelitian, dan kompetensi penyedia perbaikan.
- 7) Estetika (*aesthetics*). Kualitas estetika sangat pribadi dan berhubungan pendekatan sensori, yaitu bagaimana produk terlihat, terasa, tercium atau suaranya. Perbedaan konsumen dalam mempersepsi kualitas estetika memberikan peluang perusahaan-perusahaan kecil untuk fokus pada perbedaan sensori dari masing-masing segmen.
- 8) Kualitas yang dirasakan (*perceived quality*). Kualitas yang dirasakan merupakan citra merek dan berhubungan dengan reputasi dari perusahaan yang memproduksi barang (pemasar sering menyebut kualitas yang dirasakan sebagai ekuitas merek). Beberapa konsumen akan membeli barang-barang bermerek tertentu karena merasakannya lebih baik dibanding yang lain.

Sementara Martinico (dalam Yamit, 2005: 10) mengemukakan spesifikasi dari dimensi kualitas produk yang relevan dengan pelanggan dapat dikelompokkan dalam enam dimensi yaitu:

- 1) *Performance*, hal yang paling penting bagi pelanggan adalah apakah kualitas produk menggambarkan keadaan yang sebenarnya atau apakah pelayanan diberikan dengan cara yang benar.

- 2) *Range and Tye of Features*, selain fungsí utama dari statu produk dan pelayanan, pelanggan sering kali tertarik pada kemampuan atau keistimewaan yang dimiliki produk dan pelayanan.
- 3) *Realibility dan Durability*, kehandalan produk dalam penggunaan secara normal dan berapa lama produk dapat digunakan ingá perbaikan diperlukan.
- 4) *Maintanability and Serviceability*, kemungkinan untuk mengoperasikan produk dan kemudahan perbaikan maupun keterbatasan componen pengganti.
- 5) *Sensory Characteristics*, penampilan, corak, rasa, daya tarik, bau, selera, dan beberapa factor lainnya mungkin menjadi aspek penting dalam kualitas.
- 6) *Ethical Profile and Image*, kualitas adalah bagian terbesar dari kesan pelanggan terhadap produk dan pelayanan.

Dari uraian berbagai pandangan dan definisi tersebut tampak bahwa kualitas terkait dengan kondisi dinamis yang mencerminkan sejauh mana kehadiran suatu produk atau jasa sesuai atau telah memenuhi harapan pelanggannya.

Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (dalam Tjiptono, 1998:69) yang melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis pelayanan, mengidentifikasi sepuluh faktor utama yang menentukan kualitas pelayanan, yakni :

- 1) *Realibility*, yang mencakup konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan memberikan pelayanannya secara tepat sejak awal (*right the first time*) dan telah memenuhi janji (iklan)nya.
- 2) *Responsiveness*, yaitu kemauan atau kesiapan para pegawai untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan pelanggan.
- 3) *Competence*, artinya setiap pegawai perusahaan memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk dapat memberikan pelayanan tertentu.
- 4) *Access*, yaitu kemudahan untuk dihubungi atau ditemui, yang

berarti lokasi fasilitas pelayanan mudah dijangkau, waktu menunggu tidak terlalu lama, saluran komunikasi mudah dihubungi.

- 5) *Courtesy*, yaitu sikap sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan dari para kontak personal perusahaan
- 6) *Communication*, yaitu memberikan informasi yang dapat dipahami pelanggan serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.
- 7) *Credibility*, yaitu jujur dan dapat dipercaya. Disini menyangkut nama dan reputasi perusahaan, karakteristik pribadi, kontak personal, dan interaksi dengan pelanggan.
- 8) *Security*, yaitu aman (secara fisik, finansial dan kerahasiaan) dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
- 9) *Understanding/knowing the customer*, yaitu upaya untuk memahami kebutuhan pelanggan.
- 10) *Tangible*, yaitu segala bukti fisik seperti pegawai, fasilitas, peralatan, tampilan fisik dari pelayanan misalnya kartu kredit plastik.

Namun dalam perkembangan selanjutnya Parasuraman *et al.*, (dalam Zeithaml dan Bitner (1996: 118) sampai pada kesimpulan bahwa kesepuluh dimensi kualitas pelayanan di atas dirangkumkan menjadi lima dimensi pokok yang terdiri dari *reliability*, *responsiveness*, *assurance* (yang mencakup *competence*, *courtesy*, *credibility*, dan *security*), *empathy* (yang mencakup *access*, *communication* dan *understanding the customer*), serta *tangible*. Penjelasan kelima dimensi untuk menilai kualitas pelayanan tersebut adalah :

- 1) *Tangibles* (bukti fisik); meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi serta kendaraan operasional. Dengan demikian bukti langsung/wujud merupakan satu indikator yang paling konkrit. Wujudnya berupa segala fasilitas yang secara nyata dapat terlihat.

- 2) *Reliability* (kepercayaan); merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. Menurut Lovelock, *reliability to perform the promised service dependably, this means doing it right, over a period of time*. Artinya, keandalan adalah kemampuan perusahaan untuk menampilkan pelayanan yang dijanjikan secara tepat dan konsisten. Keandalan dapat diartikan mengerjakan dengan benar sampai kurun waktu tertentu. Pemenuhan janji pelayanan yang tepat dan memuaskan meliputi ketepatan waktu dan kecakapan dalam menanggapi keluhan pelanggan serta pemberian pelayanan secara wajar dan akurat.
- 3) *Responsiveness* (daya tanggap); yaitu sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan dengan cepat. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari petugas dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan. Sikap tanggap ini merupakan suatu akibat akal dan pikiran yang ditunjukkan pada pelanggan.
- 4) *Assurance* (jaminan); mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki pegawai, bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan. Jaminan adalah upaya perlindungan yang disajikan untuk masyarakat bagi warganya terhadap resiko yang apabila resiko itu terjadi akan dapat mengakibatkan gangguan dalam struktur kehidupan yang normal.
- 5) *Empathy* (empati); meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan. Empati merupakan *individualized attention to customer*. Empati adalah perhatian yang dilaksanakan secara pribadi atau individu terhadap pelanggan dengan menempatkan dirinya pada situasi pelanggan.

Sementara itu Vincent (1997: 67) mengidentifikasi 10 dimensi untuk melihat kualitas pelayanan, yaitu: ketepatan waktu pelayanan, akurasi layanan, kesopanan dan keramahan dalam memberikan

pelayanan, tanggung jawab, kelengkapan, kemudahan mendapat layanan, variasi model layanan, layanan pribadi, kenyamanan dalam memperoleh layanan, dan atribut pendukung lainnya seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, AC, dan lain-lain.

Dari uraian di atas dapat disarikan bahwa kinerja pelayanan adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang diukur berdasarkan indikator bukti fisik (*tangible*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*emphaty*).

2.2 Kerangka Pemikiran

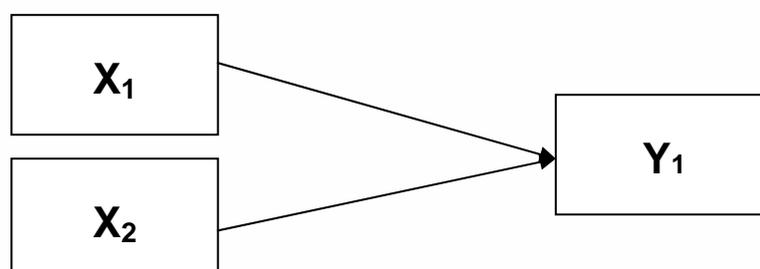
Secara teoretik kinerja pelayanan dipengaruhi oleh dua variabel, yakni: kompensasi dan iklim organisasi. Terkait dengan kompensasi, Jenkins, et al. (dalam Kuvaas, 2006: 367) meneliti tentang insentif keuangan individu dalam hubungannya dengan kuantitas dan kualitas kerja. Temuannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara insentif finansial dengan kuantitas kinerja, tetapi tidak terdapat hubungan dengan kualitas kinerja. Dessler (1998: 74) mengungkapkan bahwa upaya peningkatan produktivitas para pegawai akan lebih berhasil apabila organisasi mampu menerapkan sistem imbalan yang efektif dan memungkinkan mereka untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhannya, tidak hanya yang bersifat primer akan tetapi juga kebutuhan sekunder dan tertier, bahkan juga dalam mewujudkan harapan dan cita-citanya agar menjadi kenyataan. Tingkat dan sistem penggajian memengaruhi keputusan seseorang untuk bekerja (Lawler, dalam Morgeson dkk, 2001: 114). Dalam praktik kerja, penawaran pekerjaan umumnya disertai dengan penawaran kompensasi dan kadang bentuk penggajian, bonus, dan pembagian laba usaha. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Condly, Clark dan Stolovitch (2003: 58) juga menyimpulkan bahwa insentif, yang merupakan bagian dari kompensasi, dapat meningkatkan kinerja secara signifikan jika diimplementasikan dengan hati-hati. Selain meningkatkan kinerja individu, insentif juga meningkatkan kinerja tim dan organisasi.

Sedangkan mengenai iklim organisasi, Roesfandi (dalam Hanafi, 1997: 42) menyatakan bahwa dalam kegiatan manajemen, tuntutan yang dapat direalisasikan berkaitan dengan iklim organisasi adalah peningkatan efisiensi kerja atau bahkan peningkatan produktivitas kerja (antara lain karena suasana tempat kerja yang nyaman dan aman). Apa yang dikatakan oleh Roesfandi tersebut menunjukkan adanya keterkaitan positif antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja atau kinerja seseorang. Kondisi iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi kerja dan mendorong pegawai untuk lebih produktif dalam bekerja. Senada dengan itu, Steers (1990: 75) menyatakan bahwa iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi dan mementingkan kepentingan pegawai di antaranya berhubungan dengan prestasi kerja, hasil kerja dan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dengan hasil kerja (kinerja) seseorang.

Hasil penelitian di atas memperlihatkan bahwa kompensasi dan iklim organisasi mempengaruhi kinerja pelayanan.

2.3 Model Analisis

Pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pelayanan secara visual di kelurahan dapat digambarkan secara bagan dalam bentuk model penelitian sebagai berikut:



Model analisis yang tergambar merupakan model pengukuran dan pengujian statistik yang dapat dijelaskan berikut :

1. **X1** adalah variabel laten Kompensasi
2. **X2** adalah variabel laten Iklim Organisasi
3. **Y1** adalah variabel laten Kinerja Pelayanan di Kelurahan

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model analisis yang digambarkan maka sebagai jawaban sementara atas pertanyaan penelitian, diajukan hipotesis dengan pernyataan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pelayanan kependudukan pada Kantor Kelurahan Petojo Utara. Kemudian diperoleh komponen yang paling dominan dari variabel kompensasi.
2. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pelayanan kependudukan pada Kantor Kelurahan Petojo Utara dan diperoleh komponen yang paling dominan dari variabel iklim organisasi
3. Terdapat pengaruh kompensasi dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap terhadap kinerja pelayanan kependudukan di Kelurahan Petojo Utara

2.5 Operasionalisasi Konsep

Dari uraian teoritik di atas dapat dibangun operasionalisasi konsep sebagai berikut:

1. **Kompensasi** adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi, yang meliputi aspek ekstrinsik dan intrinsik.

Kompensasi ekstrinsik muncul dari sumber yang berada di luar individu serta mencakup imbalan moneter dan nonmoneter dengan indikator-indikator: upah/gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan. Sementara imbalan intrinsik bisa lebih tepat disebutkan sebagai mengatur sendiri (muncul dari dalam diri individu) serta menunjukkan kerangka

berpikir pegawai yang muncul dari pelaksanaan kerjanya dengan indikator-indikator : kecakapan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi, penghargaan, promosi, tantangan, sifat hasil kerja, cuti

2. **Iklm organisasi** adalah semua lingkungan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yang mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya, dengan indikator-indikator otonomi, kebersamaan, kepercayaan, tekanan, pengakuan, dukungan, kewajaran dan inovasi, struktur, standar, tanggung jawab, komitmen. Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Otonomi. Persepsi mengenai penentuan sendiri prosedur kerja, tujuan, dan prioritas.
2. Kebersamaan. Perasaan kebersamaan di antara altar organisasi, termasuk kemauan anggota organisasi untuk menyediakan bahan-bahan bantuan.
3. Kepercayaan. Persepsi kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitif dan personal dengan harapan bahwa integritas komunikasi seperti itu tidak dilanggar.
4. Tekanan. Persepsi mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kinerja.
5. Dukungan. Persepsi toleransi perilaku anggota organisasi oleh atasannya, termasuk membiarkan anggota belaiar dari kesalahannya tanpa ketakutan dan hukuman.
6. Pengakuan. Persepsi bahwa kontribusi anggota organisasi kepada organisasi diakui dan dihargai.
7. Kewajaran. Persepsi bahwa praktik organisasi adil, wajar, dan tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah.
8. Inovasi. Persepsi bahwa perubahan dan kreativitas didukung, termasuk pengambilan risiko mengenai bidang-bidang baru di mans anggota organisasi tidak atau sedikit mempunyai pengalaman sebelumnya.

9. Struktur. Struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.
 10. Standar-standar. Standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standarstandar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
 11. Tanggung jawab. Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
 12. Komitmen. Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.
3. **Kinerja pelayanan** adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dengan indikator-indikator : *Tangibles* (bukti fisik) dilihat dari: ruang tunggu pelayanan, loket pelayanan, petugas pelayanan; *Reliability* (kepercayaan) dilihat dari: keandalan petugas dalam memberikan informasi pelayanan, keandalan

petugas dalam melancarkan prosedur pelayanan, keandalan petugas dalam memudahkan teknis pelayanan; *Responsiveness* (daya tanggap) dilihat dari: respon petugas pelayanan terhadap keluhan warga, respon petugas pelayanan terhadap saran warga, respon petugas terhadap kritikan warga; *Assurance* (jaminan) dilihat dari: kemampuan administrasi petugas pelayanan; serta *Emphaty* (empati) dilihat dari: perhatian petugas pelayanan, keramahan petugas pelayanan.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka dapat dikembangkan menjadi definisi operasional variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator	No. Item
1.	Kompensasi	1. Gaji 2. Tunjangan 3. Insentif 4. Penghasilan tambahan 5. Kecakapan 6. Tanggung jawab 7. Pertumbuhan pribadi 8. Penghargaan 9. Promosi 10. Tantangan 11. Sifat hasil kerja 12. Cuti	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
2.	Iklm Organisasi	1. Otonomi 2. Kebersamaan 3. Kepercayaan 4. Tekanan 5. Dukungan 6. Pengakuan 7. Kewajaran 8. Inovasi 9. Struktur 10. Standar 11. Tanggungjawab 12. Komitmen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
3.	Kinerja Pelayanan	1. Ruang tunggu pelayanan 2. Loket pelayanan 3. Petugas pelayanan 4. Keandalan petugas dalam memberikan informasi	1 2 3 4

(sambungan)

No.	Variabel	Indikator	No. Item
		5. Keandalan petugas dalam melancarkan prosedur pelayanan	5
		6. Keandalan petugas dalam memudahkan teknis pelayanan	6
		7. Respon petugas pelayanan terhadap keluhan warga	7
		8. Respon petugas pelayanan terhadap saran warga	8
		9. Respon petugas pelayanan terhadap kritikan warga	9
		10. Kemampuan administrasi petugas pelayanan	10
		11. Perhatian petugas pelayanan	11
		12. Keramahan petugas pelayanan	12

Dari tabel definisi operasional tersebut selanjutnya dikembangkan menjadi instrumen penelitian berupa kuesioner yang dibuat dalam bentuk skala Likert. Skala berisi sejumlah pernyataan yang dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban dan diberi bobot nilai (skor) sebagai berikut:

Tabel 2.2
Alternatif jawaban dan Skor

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat setuju/ Selalu	5
2.	Setuju/Sering	4
3.	Ragu-ragu/Jarang	3
4.	Tidak setuju/Kadang-kadang	2
5.	Sangat Tidak Setuju/Tidak pernah	1