

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Kinerja

Asumsi dasar tentang organisasi pemerintah di banyak Negara akan selalu dihadapkan pada permasalahan kinerja seperti pungli dan inefisiensi. Tetapi demikian dalam hal tertentu ada juga beberapa organisasi pemerintah yang memiliki kinerja baik. Suatu organisasi khususnya organisasi pemerintah dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila kompleksitas dan ketidak beraturan yang dihadapi oleh organisasi dapat di atasi, pertentangan nilai dan kekacauan yang dihadapi oleh organisasi dapat diselesaikan dengan baik, mampu mengelola dan mengatasi krisis atau kegagalan (Darwin, 2014 : 45).

a. Pengertian Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari *performance* (Bahasa.Ingggris) yang sering diartikan sebagai “prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja” (Sedarmayanti, 2011 : 50). Sama seperti pengertian di atas, Badudu dalam Sianipar (2011 : 50-51) juga menyatakan bahwa kinerja adalah “apa yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat, kemampuan kerja”.

Pendapat lain mendefinisikan *performance* atau kinerja dengan ungkapan sebagai berikut: *Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawitosentono, 2015 : 34).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam waktu tertentu yang dilakukan berdasarkan rencana atau program yang telah disusun sebelumnya serta mengindahkan nilai moral dan etika. Dengan kata yang lebih sederhana kinerja dapat dikatakan sebagai wujud nyata dari suatu pekerja yang dilakukan dengan sengaja dan berdasarkan acuan yang sudah disepakati. Kinerja yang dimaksud di atas pada gilirannya nanti akan dikaitkan dengan suatu organisasi yaitu komite madrasah.

Oleh karena itu memahami kinerja di sini tidaklah lengkap jika tidak dihubungkan dengan organisasi, sehingga menjadi kinerja organisasi. Kinerja adalah "Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang" (Prawirosentono, 2019 : 2). Sedangkan pengertian organisasi adalah "Wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri (Gibson, 2016 : 6).

Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja organisasi disini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan dari organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dari pengertian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa kinerja organisasi adalah hasil yang dapat dicapai atas pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab organisasi melalui hasil kerja seseorang dan atau kelompok orang dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dengan cara yang benar.

Setiap pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi selalu ada hasilnya. Kalau setiap orang atau sekelompok kerja dapat mencapai kinerja yang ditetapkan, maka kinerja setiap bidang tugas dalam suatu unit atau organisasi akan tercapai dengan baik. Kalau setiap bidang atau unit kerja dapat mencapai kinerja yang ditargetkan maka kinerja organisasi akan tercapai dengan baik. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan komulasi kinerja individu-individu dan kelompok kerja

dalam suatu organisasi (Sianipar, 2011 : 51). Atas dasar ini maka ada dugaan bahwa semakin baik kinerja individu maka akan semakin baik pula kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas diharapkan setiap anggota organisasi memahami bidang tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan hasil yang diinginkan dapat tercapai atas pelaksanaan tugas dimaksud. Dengan demikian hal pertama yang harus ada adalah program kerja atau kegiatan selanjutnya pelaksanaan program atau tindakan-tindakan nyata yang dilakukan berdasarkan apa-apa yang telah diprogramkan.

b. Pencapaian Kinerja

Pada dasarnya, dalam diri setiap seorang tenaga kerja (karyawan atau anggota organisasi) terdapat kebutuhan atau keinginan menampilkan prestasi kerja atau aktualisasi diri melalui karya-karya yang cemerlang. Tetapi dalam kenyataan banyak dijumpai laporan-laporan mengenai kinerja pegawai yang kurang memuaskan. Ada anggapan kalau kualifikasi pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan yang tidak memenuhi kualifikasi. Kendatipun ada dua atau lebih pegawai memiliki kualifikasi yang tepat, tetapi kinerja mereka berbeda. Ada sejumlah alasan mengapa organisasi tidak dapat menampilkan kinerja terbaik, antara lain:

- 1) Kemampuan melihat dan menggambarkan (merumuskan) suatu keadaan masa depan yang jauh lebih baik yakni visi dan misi.
- 2) Kemampuan memahami tujuan dan sasaran sebagai output dari misi. Output dari tujuan dan sasaran sebagai suatu target kinerja atau hasil kerja.
- 3) Kemampuan atau kecakapan melakukan atau mengerjakan, membuat, memproses sesuatu dengan baik tanpa cacat atau lebih baik dari pesaing.
- 4) Kemampuan memahami keadaan sumber daya sebagai factor pendukung.

- 5) Kemampuan menyiapkan input atau masukan yang tepat untuk diproses.
- 6) Kemampuan menciptakan sinergi antar kekuatan organisasi atau menentukan strategi dan rencana aksi (Sianipar, 2011:53).

Atas dasar alasan yang dikemukakan di atas maka semakin urgen untuk membuat suatu analisis manajemen guna mengetahui keadaan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja, guna menentukan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja itu sendiri. Faktor lain yang diduga turut mempengaruhi kinerja anggota suatu organisasi adalah “pemberian upah dan insentif, penerimaan dan penempatan dan promosi” (Moekijat, 2018 : 98).

1) Pemberian upah dan insentif

Pada dasarnya tenaga kerja bekerja menginginkan balas jasa atau imbalan yang layak. Dari balas jasa inilah mereka menginginkan agar kebutuhan-kebutuhan mereka dapat terpenuhi. Dalam arti cukup memberikan kepuasan individu para pekerja. Imbalan jasa inilah yang disebut dengan upah. Ada beberapa pengertian upah yang dikemukakan para ahli, antara lain sebagai berikut: “upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu”.

Menurut Dewan Penelitian Pengembangan Nasional, “upah adalah suatu penerimaan sebagai salah satu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang akan dilaksanakan” (Hadi Purwono, 2013:19). Selain upah adalah istilah insentif yang berarti suatu perangsang atau dorongan yang diberikan dengan sengaja kepada pegawai (penerima pekerjaan) agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi” (Manulang, 2015:135).

Adapun macam-macam insentif yang diberikan dapat digolongkan ke dalam dua golongan yaitu :”*Financial incentive* dan *non financial incentive*”. Gaji dan upah masuk ke dalam *financial incentive*. Keduanya merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pelaksanaan

pekerjaannya. Dalam hubungan personalia yang lebih modern upah dan gaji memegang peranan penting yang dapat digunakan sebagai alat memotivasi kerja. Secara tidak langsung upah dapat dimasukkan dalam *incentive*, tetapi bila dilihat dari frekuensi pemberian atau penerimaan maka *incentive* pemberiannya tidak terus menerus. *Incentive* diberikan pada waktu-waktu tertentu untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.

Incentive dapat berupa pakaian seragam, hadiah lebaran (THR = Tunjangan Hari Raya), atau bonus dari kegiatan-kegiatan tertentu. Selain *financial incentive*, ada faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu *non financial incentive*. *Non financial incentive* meliputi: *Non financial incentive* dapat berupa pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan adalah salah satu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap para karyawan, sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Selain pendidikan dan pelatihan *non financial incentive* dapat juga berupa lingkungan kerja. Kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan pada mereka selalu dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Untuk itulah faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja haruslah diusahakan sedemikian rupa agar membawa pengaruh yang positif bagi pegawai dalam menunaikan tugas.

Diantara faktor-faktor lingkungan itu antara lain adalah warna cat ruangan kantor, kebersihan, rasa aman, ventilasi yang baik dan lain-lain. Bentuk lain dari *non financial incentive* adalah penghargaan. Penghargaan merupakan suatu keistimewaan dari seseorang karyawan yang berprestasi dalam pekerjaannya. Adanya penghargaan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan semangat kerja yang lebih baik.

2) Penerimaan dan penempatan

Masalah penentuan tenaga kerja/pegawai tidak hanya menyangkut bagian personalia tetapi juga untuk seluruh bagian di dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Tenaga kerja tersebut mungkin bekerja pada bagian yang sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu rekrutmen atau penerimaan dan penempatan tenaga kerja perlu dilakukan secara selektif (diseleksi).

Pengertian seleksi sebagai kegiatan suatu perusahaan atau organisasi untuk dapat memilih tenaga kerja yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula” (Nitisemito, 2015:44). Seseorang yang tidak memiliki kepedulian terhadap pendidikan atau tidak memenuhi syarat kualifikasi suatu organisasi seperti komite sekolah tidak perlu ditarik untuk terlibat di dalam organisasi tersebut.

3) Promosi

Salah satu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik pada perusahaan atau organisasi tertentu adalah adanya promosi atau kesempatan untuk memperoleh kedudukan, karir yang lebih tinggi. Promosi adalah “perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status tanggung jawab yang lebih tinggi” (Husnan, 2012:11).

Promosi dilakukan setelah melaksanakan penilaian pada prestasi kerja secara tepat. Hal ini merupakan salah satu yang penting dalam tata personalia. Tanpa penilaian maka promosi tersebut akan menimbulkan intrik-intrik yang tidak sehat seperti kecemburuan dan lain-lain.

c. Penilaian Kinerja

Kinerja, seperti dikatakan di atas identik dengan prestasi kerja. Jadi berbicara mengenai penilaian kinerja sama juga halnya dengan berbicara mengenai penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja atau penilaian kinerja erat kaitannya dengan standar kinerja. Artinya standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolok ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada

seseorang. Standar dimaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Penilaian prestasi kerja atau kinerja adalah evaluasi sistematis terhadap job performance dan potensi untuk pengembangan seorang pekerja” (Handoko, 2019 : 467). Berdasarkan pendapat ini dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja atau prestasi kerja itu lebih ditekankan pada hasil kerja dan bukan dilihat dari kesungguhan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pelaksanaan kerja, meliputi “keinginan bekerja, kemampuan kerja, kemahiran kerja dan lingkungan kerja” (Siagian, 2011 : 123). Kesemuanya ini dapat dinilai dari out put-out put yang dihasilkannya serta kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepada seseorang yang ditugaskan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Selanjutnya system penilaian prestasi kerja atau kinerja ini dapat dibagi ke dalam beberapa bagian yaitu “perbandingan antar karyawan, satu pekerjaan dibanding dengan pekerjaan lain, dan daftar isian. Perbandingan antar karyawan dimaksud di sini adalah melakukan suatu perbandingan mengenai hasil pekerjaan dengan menggunakan rengking dari sangat memuaskan hingga tidak memuaskan. Kemudian membandingkan suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya yang dianggap memiliki kinerja yang tinggi. Selanjutnya daftar isian. Daftar isian ini memuat beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan hasil pekerjaan tersebut.

Mitchell dalam kaitannya dengan standar kinerja menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu “quality of work, promptness, initiative, capability, communication. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu, untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja, ditetapkan: $performance = ability \times motivation$ ” (Sedarmauanto, 2011 : 51).

Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Motivasi merupakan suatu proses

psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh factor di dalam seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik dan faktor dari luar yang disebut ekstrinsik.

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk organisasi publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh kinerja dari organisasi itu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, apakah pelayanan itu telah memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa dalam hal ini masyarakat. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara terarah dan sistematis. Informasi mengenai kinerja juga penting untuk menciptakan tekanan bagi para pejabat penyelenggara pelayanan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi.

d. Pelayanan Publik Sebagai Indikator Kinerja

Baik buruknya kinerja pegawai terlihat dari bagaimana pegawai tersebut melaksanakan pelayanan publik. Dari pelayanan publiklah terbentuknya asumsi masyarakat tentang aparatur sipil negara (Nazarudin, 2016:34). Pelayanan adalah perihal atau cara melayani, servis, jasa, dan kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa (Yandianto, 2010 : 309).

Adapun yang dimaksud dengan publik atau umum berarti orang banyak, orang ramai (Yandianto, 2010 : 460). Pengertian lain menyebutkan bahwa arti dari publik itu adalah masyarakat umum, orang banyak atau masyarakat ramai. Dengan demikian, pelayanan publik adalah suatu usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu (Henry, 2018 : 55).

Pelayanan merupakan "proses pemenuhan kebutuhan melalui aktifitas orang lain secara langsung" (Munir, 2015 : 17). Dalam pengertian tersebut terkandung aspek pelaksanaan atau penyelenggaraan dalam bentuk aktifitas-aktifitas atau kegiatan yang dinamakan pelayanan. Pelayanan (*service*) meliputi jasa dan pelayanan. Jasa adalah kondisi, sedangkan layanan pemerintahan kepada masyarakat terkait dengan hak dasar dan lepas dari persoalan apakah pemegang hak ini dapat dibebani suatu kewajiban atau tidak.

Dalam hubungan ini dikenal adanya hak bawaan dan hak pemberian. Hak bawaan selalu bersifat individual dan pribadi. Sedangkan hak pemberian meliputi hak sosial politik dan hak individual. Lembaga yang berkewajiban memenuhi hak-hak pemberian, sebagian dipenuhi oleh pemerintah dan sebagian lagi dapat dipenuhi oleh pihak swasta. Kegiatan pemerintah untuk memenuhi hak bawaan dan hak pemberian inilah yang disebut layanan publik (Ndraha, 2015 : 17).

Secara garis besar ada empat unsur pokok yang terkandung di dalam pelayanan yang unggul, yaitu: kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan (Tjiptono, 2016 : 58). Keempat komponen ini merupakan satu kesatuan yang terintegrasi, artinya pelayanan menjadi tidak baik bila ada komponen yang kurang. Kualitas jasa atau layanan yang baik akan dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat yang pada akhirnya akan menciptakan loyalitas masyarakat kepada organisasi yang bersangkutan.

Pada prinsipnya misi utama birokrasi pemerintahan itu diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat, termasuk pelayanan masyarakat. Keterlibatan pemerintah dalam kegiatan pelayanan masyarakat handaknya tanpa keinginan untuk mendapatkan keuntungan, namun lebih didasarkan kepada pertimbangan sosial. Lebih lanjut Ndraha mengemukakan bahwa "Pemerintah adalah semua badan yang memproduksi, mendistribusi atau menjual alat pemenuhan kebutuhan rakyat berbentuk jasa publik dan layanan civil" (Ndraha, 2017 : 73). Dari sini dapatlah dipahami bahwa pelayanan publik merupakan suatu tugas

yang harus dikerjakan dengan lebih baik oleh aparat pemerintah untuk meningkatkan kepuasan publik. Sedangkan pengertian publik adalah masyarakat atau sekelompok manusia yang telah lama hidup dan bekerjasama, sehingga mereka itu dapat mengorganisasikan dirinya dan berpikir tentang dirinya sebagai satuan sosial dengan batas-batas tertentu.

Di dalam melaksanakan misinya seringkali organisasi publik hanya berfokus pada pencapaian produktifitas dan profitabilitas dengan mengabaikan aspek kualitas. Menurut Goetsh and Davis, kualitas merupakan " suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan" (Tjiptono, 2016 : 51). Adapun yang dimaksud dengan kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu : kadar, derajat atau taraf, mutu. Sedangkan pengertian yang lain dari kualitas atau quality adalah mutu atau sifat (Yandianto, 2011 : 288).

Konsep kualitas diberi pengertian sebagai berikut : Konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifik dari suatu produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan. Pada kenyataannya aspek ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas (Tjiptono, 2016 : 51).

Pengertian di atas sejalan dengan pendapat Dwiyanto yang mengemukakan bahwa : Kualitas pelayanan menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Kualitas layanan ini sering kali membentuk image masyarakat terhadap organisasi pelayanan publik. Banyak image negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterimanya (Dwiyanto, 2015 : 6).

Dari pendapat di atas, maka dapat dipahami bahwa kualitas pelayanan mempunyai posisi yang strategis dalam mengembangkan kinerja organisasi publik, yang pada gilirannya akan mempengaruhi citra atau image dari organisasi publik tersebut. Selanjutnya Wyckof mengartikan kualitas jasa atau layanan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan (Tjiptono, 2016 : 59).

Hal ini berarti bila jasa atau layanan yang diterima sesuai dengan harapan, maka kualitas jasa atau layanan dipersepsikan baik dan memuaskan, sebaliknya bila jasa atau layanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas jasa atau layanan akan dipersepsikan buruk. Ndraha mengemukakan pengertian tentang jasa publik sebagai berikut, yaitu : Produk yang dimaksud pasal 33 ayat (2) dan (3) UUD 1945, yaitu produk yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Produk ini dapat dijual-beli akan tetapi proses, produk, harga, penjualan/distribusinya dikendalikan oleh pemerintah agar prinsip keadilan sosial yang dimaksud pada alinea keempat pembukaan UUD 1945 dapat diwujudkan (Ndraha, 2017 : 62)

Osborne dan Plastrik menyampaikan enam prinsip yang menjadi harapan setiap anggota masyarakat dalam mendapatkan pelayanan, yaitu : Standar, Informasi dan Keterbukaan, Pilihan dan Konsultasi, Ketulusan dan Keramahan, Meletakkan Secara Tepat dan Nilai Untuk Uang (Osborne dan Plastrik, 2015 : 189-190).

- a. Standar : Menetapkan, memantau dan mempublikasikan standar eksplisit jasa yang bisa diharapkan oleh pengguna. Mempublikasikan kinerja aktual dibandingkan dengan standar tersebut.
- b. Informasi dan Keterbukaan : Informasi yang akurat dan lengkap mengenai bagaimana pelayanan publik dilakukan, berapa biayanya, seberapa baik mereka akan melakukannya, dan siapa yang bertanggung jawab, tersedia dalam bahasa yang sederhana.

- c. Pilihan dan Konsultasi : Sektor pemerintah harus menyediakan pilihan apabila memang praktis. Harus ada konsultasi yang teratur dan sistematis dengan pengguna jasa. Pandangan pengguna mengenai jasa dan prioritas untuk perbaikannya, harus dipertimbangkan dalam keputusan final mengenai standar.
- d. Ketulusan dan Keramahan : Pelayanan yang tulus dan ramah dari pegawai negeri yang biasanya menggunakan tanda nama. Pelayanan yang ramah dan tulus harus tersedia bagi siapa saja yang datang kepadanya.
- e. Meletakkan Secara Tepat : Jika ada sesuatu yang salah, perlu ada permintaan maaf, penjelasan yang lengkap dan ketangkasan serta pemulihan yang efektif. Prosedur keluhan yang dipublikasikan dengan jelas serta mudah diikuti dengan kajian dari orang yang independen apabila mungkin.
- f. Nilai Untuk Uang : Penyampaian pelayanan publik yang efisien dan ekonomis dalam batas-batas sumber daya yang bisa disediakan oleh negara, perlu ada validasi kinerja terhadap standar.

Berbagai pendapat di atas, terkandung makna bahwa produk pelayanan publik pada dasarnya adalah tanggung jawab unit kerja publik (Pemerintah, eksekutif, policy implementor) untuk menyediakan dan memenuhinya. Dasar pelayanan adalah kebijakan publik (public policy). Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa "kualitas pelayanan publik adalah merupakan cara atau usaha untuk melayani atau memberikan servis kepada masyarakat umum atau orang banyak, baik berupa jasa atau barang yang dilakukan oleh organisasi publik dengan standar-standar mutu yang dikehendaki/diinginkan oleh para pengguna jasa pelayanan (masyarakat)".

Pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah pada saat ini dapat pula dikaitkan dengan tujuan pembentukan itu sendiri, seperti yang dikemukakan oleh Rasyid yaitu: Tujuan utama dibentuknya pemerintahan adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban, dimana masyarakat bisa menjalani

kehidupannya secara wajar. Pemerintahan modern pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah tidaklah diadakan untuk melayani diri sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreatifitasnya dalam mencapai kemajuan bersama (Rasyid, 2017 : 11).

Lebih lanjut Rasyid mengemukakan bahwa pelayanan pada hakekatnya adalah "salah satu dari tiga fungsi hakiki pemerintahan, di samping fungsi pemberdayaan dan pembangunan". Keberhasilan seseorang dalam menjalankan misi pemerintahan dapat dilihat dari kemampuannya mengemban ketiga fungsi hakiki tersebut (Rasyid, 2017 : 48). Aparat pemerintah pada tingkat tertentu haruslah menjadikan semangat melayani kepentingan masyarakat sebagai dasar dari motivasi mereka di bidang pemerintahan.

Pelayanan pemerintah kepada masyarakat, pada hakekatnya adalah upaya pemenuhan kebutuhan hidup atas produk-produk tertentu. Produk yang dibutuhkan masyarakat berkisar pada barang sampai pada jasa dan layanan sipil. Keterlibatan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik adalah untuk melayani kebutuhan masyarakat yang tidak atau belum dapat dipenuhi oleh badan-badan swasta. Selain itu adalah untuk melindungi kepentingan masyarakat agar tidak dirugikan oleh para pelaku bisnis yang kepentingannya seringkali berbenturan dengan kepentingan publik. Hal ini sejalan dengan pendapat Dwiyanto yang menyatakan bahwa:

Mekanisme pasar tidak dapat dipakai untuk memberi pelayanan kepada masyarakat secara efisien, kalau pelayanan tersebut termasuk dalam kategori public goods. Bila satu pelayanan bisa dinikmati oleh semua orang tanpa terkecuali, tentunya tidak ada pelaku ekonomi dalam mekanisme pasar yang tertarik untuk menyelenggarakan pelayanan itu. Dalam situasi seperti ini tentunya menjadi tugas pemerintah untuk mewujudkan pelayanan itu melalui birokrasi (Dwiyanto, 2015 : 3-4).

Fenomena di atas telah menggambarkan terjadinya proses pergeseran dari barang/jasa privat menjadi barang atau jasa publik, yang membawa konsekuensi semakin besarnya beban pemerintah. Untuk itu pemerintah harus secara selektif mengidentifikasi barang atau jasa apa yang dikategorikan publik dan apa yang dikategorikan swasta (privat), karena bila tidak dilakukan maka beban pemerintah akan semakin tidak terkendali. Seiring dengan munculnya beban tambahan pemerintah yang tidak dapat dihindari, maka efisiensi, efektifitas dan *accountability* penyelenggaraan pemerintahan semakin menjadi kebutuhan.

Pada umumnya organisasi pemerintah sering menghadapi tiga masalah yang meliputi kurang efektif, inefisien dan mutu pelayanan yang kurang. Budaya yang berorientasi kepada pencapaian target merupakan salah satu ciri dari organisasi birokrasi (Hidayat dan Sucherly, 2016 : 87-88). Dewasa ini kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh unit kerja publik (pemerintah) merupakan salah satu aspek yang banyak mendapat sorotan dari masyarakat. Sikap pandang dan praktek manajemen sektor publik yang kurang mengacu kepada hasil (*result oriented*) serta budaya *counter productive* telah menjadi faktor penyebab rendahnya mutu pelayanan dari pemerintah.

2.1.2 Konsep Insentif

a. Pengertian Insentif

Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi atau perusahaan (Mangkunegara, 2016 : 89). Harsono berpendapat, insentif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung pada hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan sesuatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dari pengertian insentif di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan yang sengaja diberikan oleh perusahaan

kepada segenap pekerjanya agar para pekerja tersebut termotivasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Harsono, 2017 : 21).

b. Tujuan Pemberian Insentif

Pemberian insentif atau upah perangsang bertujuan:

- 1) Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
- 2) Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan.
- 3) Meningkatkan produktivitas.
- 4) Dalam melakukan tugasnya, seorang pemimpin selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya.
- 5) Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
- 6) Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan (Gorda, 2014 : 156).

c. Proses pemberian insentif

Pemberian insentif dapat dibagi menjadi 2, yaitu: Proses pemberian insentif berdasarkan perorangan (individu) dan Proses pemberian insentif berdasarkan kelompok (Harsono, 2017 : 85), berikut penjelasannya.

1) Proses pemberian insentif berdasarkan perorangan (individu)

Rencana insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Sedangkan insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan (Panggabean, 2012 : 90-91).

2) Proses pemberian insentif berdasarkan kelompok

Menurut Panggabean pemberian insentif terhadap kelompok dapat diberikan dengan cara:

- a) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.

- b) Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
- c) Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok (Panggabean, 2012 : 91)

Insentif juga dapat diberikan kepada seluruh organisasi, tidak hanya berdasarkan insentif individu atau kelompok (Dessler, 2017: 154-157). Rencana insentif seluruh organisasi ini antara lain terdiri dari:

- a) Profit sharing plan, yaitu suatu rencana dimana kebanyakan karyawan berbagi laba perusahaan.
- b) Rencana kepemilikan saham karyawan, yaitu insentif yang diberikan oleh perusahaan dimana perusahaan menyumbang saham dari stocknya sendiri kepada orang yang kepercayaan dimana sumbangan-sumbangan tambahan dibuat setiap tahun. Orang kepercayaan mendistribusikan stock kepada karyawan yang mengundurkan diri (pensiun) atau yang terpisah dari layanan.
- c) Rencana Scanlon, yaitu suatu rencana insentif yang dikembangkan pada tahun 1937 oleh Joseph Scanlon dan dirancang untuk mendorong kerjasama, keterlibatan, dan berbagai tunjangan.
- d) Gainsharing Plans, yaitu rencana insentif yang melibatkan karyawan dalam suatu usaha bersama untuk mencapai sasaran produktivitas dan pembagian perolehan.

d. Program Insentif

Menurut Sujatmoko dalam Simamora bahwa program insentif yang baik harus memenuhi beberapa aturan sebagai berikut:

- 1) Sederhana Aturan insentif haruslah ringkas, jelas, dan dapat dimengerti.
- 2) Spesifik Tidaklah cukup untuk mengatakan “Hasilkan yang lebih banyak,” atau “Hentikan kecelakaan kerja.” Para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka kerjakan.
- 3) Dapat dipercaya Setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

4) Dapat diukur Tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun. Program bernilai rupiah merupakan pemborosan jika pencapaian spesifik tidak dapat dikaitkan dengan uang yang dikeluarkan Sujatmoko dalam Simamora, 2017 : 635)

e. Indikator insentif

Insentif dapat diukur melalui beberapa bentuk baik berupa benda ataupun non-benda. Insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu: berupa uang, lingkungan kerja yang baik, dan partisipasi (Koontz, 2016 : 648).

1) Uang

Merupakan suatu yang penting diberikan sebagai perangsang dengan memberi uang berarti memberi alat untuk merealisasikan kehidupan pegawai, hal ini dapat merangsang pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi yang meningkat akan menunjang pendapatan naik, maka dengan terpenuhinya kebutuhan maka ketenangan akan dapat dirasakan. Menurut Manullang insentif dalam bentuk uang berupa:

2) Bonus

- a) Uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan.
- b) Diberikan secara selektif dan khusus kepada pegawai yang berhak menerima.
- c) Diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang.
- d) Dalam perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu yang dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus (Manullang, 2000 : 161-163).

3) Komisi

Adalah sejenis bonus yang dibayarkan pihak yang menghasilkan penjualan yang melebihi standar. Kondisi ini biasanya diberikan kepada

pegawai bagian penjualan atau marketing atau salesman (Manullang, 2000 :161).

Jumlah komisi penjualan dihitung sebagai persentase penjualan. Persentase ini mungkin akan terpengaruh oleh berbagai faktor, termasuk jenjang karir, tingkat penjualan perusahaan, dan performance. Nominal besaran komisi, target omzet, beserta segala ketentuannya dapat diubah sewaktu-waktu oleh manajemen, guna menyesuaikan dengan faktor internal dan eksternal perusahaan. Komponen komisi penjualan dapat berupa: a) komisi penjualan kredit, b) komisi penjualan tunai (Manullang, 2011 : 162).

4) Profit Sharing

Jenis insentif ini merupakan salah satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal ini pembayaran dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran sebagian besar dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta (Manullang, 2011 : 162).

5) Kompensasi yang ditangguhkan (deffered compensation)

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, yaitu dana pensiun dan pembayaran kontraktual. Dana pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan ekonomi baginya setelah dia tidak bekerja lagi. Sedangkan pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara majikan dan pegawai dimana setelah selesai masa kerja dibayarkan sejumlah uang tertentu selama masa kerja tertentu (Manullang, 2000 : 162).

6) Lingkungan kerja yang baik

Merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebarkannya (Nitisemito dalam Murbiyanto, 2013). Menurut Sedarmayanti dalam Elquorni (2012) menyatakan bahwa yang menjadi standar dalam lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Penerangan
- 2) Suhu Udara
- 3) Suara Bising
- 4) Penggunaan Warna
- 5) Ruang Gerak
- 6) Keamanan Kerja
- 7) Hubungan Karyawan.

Pemberian insentif dilakukan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat diberikan pula penghargaan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi yang tinggi. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik diperlukan sikap manajer yang baik dalam mendorong bawahannya agar giat bekerja. Menurut analisis para ahli, situasi kerja yang baik dapat meningkatkan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya (Elquorni, 2012).

7) Partisipasi

Cara ini dapat memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan kesadaran melakukan tugas yaitu: dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan partisipasi akan memberikan pengakuan bahwa partisipan tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal ini memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para karyawan akan merasa ikut ambil bagian serta keinginan untuk berpartisipasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan seseorang dalam berpartisipasi adalah uang dan jenis kelamin (Ross, 2017 : 130).

a) Uang

Faktor usia merupakan faktor yang memengaruhi sikap seseorang terhadap kegiatan-kegiatan kemasyarakatan yang ada. Mereka dari kelompok usia menengah ke atas dengan keterikatan moral kepada nilai dan norma masyarakat yang lebih mantap, cenderung lebih banyak yang berpartisipasi daripada mereka yang dari kelompok usia lainnya.

b) Jenis Kelamin

Nilai yang cukup lama dominan dalam kultur berbagai bangsa mengatakan bahwa pada dasarnya tempat perempuan adalah “di dapur” yang berarti bahwa dalam banyak masyarakat peranan perempuan yang terutama adalah mengurus rumah tangga, akan tetapi semakin lama nilai peran perempuan tersebut telah bergeser dengan adanya gerakan emansipasi dan pendidikan perempuan yang semakin baik.

8) Pendidikan

Dikatakan sebagai salah satu syarat mutlak untuk berpartisipasi. Pendidikan dianggap dapat memengaruhi sikap hidup seseorang terhadap lingkungannya, suatu sikap yang diperlukan bagi peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat (Ross, 2017 : 131).

9) Pekerjaan dan Penghasilan

Hal ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena pekerjaan seseorang akan menentukan berapa penghasilan yang akan diperolehnya. Pekerjaan dan penghasilan yang baik dan mencukupi kebutuhan sehari-hari dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan masyarakat. Pengertiannya bahwa untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan, harus didukung oleh suasana yang mapan perekonomian (Ross, 2017 : 131).

10) Lamanya tinggal

Lamanya seseorang tinggal dalam lingkungan tertentu dan pengalamannya berinteraksi dengan lingkungan tersebut akan berpengaruh pada partisipasi seseorang. Semakin lama ia tinggal dalam lingkungan tertentu, maka rasa memiliki terhadap lingkungan cenderung lebih terlihat dalam partisipasinya yang besar dalam setiap kegiatan lingkungan tersebut (Ross, 2017 : 131).

2.1.3 Konsep Tunjangan

a. Pengertian Tunjangan

Tunjangan adalah pendapatan tambahan selain gaji yang diterima seorang karyawan, seperti tunjangan jabatan, tunjangan kendaraan,

tunjangan makan, tunjangan kesehatan, tunjangan telepon, tunjangan istri, tunjangan anak, dan lain sebagainya (Nawawi, 2011 : 56). Tunjangan adalah pembayaran (*payment*) dan jasa yang melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini (Simamora, 2014 : 442).

Di samping upah dan gaji serta insentif, kepada karyawan dapat diberikan benefits atau tunjangan. Program Tunjangan (*Benefits Programs*) adalah kompensasi lain di luar gaji dan upah. Bentuk kompensasinya dapat berupa retirement plan atau *cafeteria benefits plan*. Retirement plans merupakan rencana pensiun pekerja. Metodenya bisa berbeda-beda. Bentuknya dapat berupa menghimpun potongan gaji, kombinasi cadangan dana perusahaan, menghubungkan dana pensiun dengan asuransi, dan pembayarannya dapat dilakukan dengan cara bulanan, dibayarkan sekaligus atau kombinasi di antara keduanya (Wibowo, 2015 : 374).

b. Jenis-Jenis Tunjangan

Tunjangan terbagi ke dalam beberapa kelompok, yaitu:

1) Tunjangan Keluarga

Bagi karyawan yang sudah menikah, biasanya akan diberikan tunjangan keluarga yang terdiri dari:

- a) Tunjangan suami atau istri sebesar 10% dari gaji pokok
- b) Tunjangan anak sebesar 2% dari gaji pokok untuk setiap anak dan dibatasi maksimal 2 anak (Nayla, 2014 : 57).

2) Tunjangan Pangan

Bagi karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap biasanya akan mendapatkan tunjangan pangan berupa beras dengan berat total sebesar 20-40 kg atau apabila dirinci, gambarannya sebagai berikut:

- a) Sebesar 10 kg untuk karyawan yang bersangkutan, dan
- b) Sebesar 30 kg untuk istri serta dua anak dari karyawan yang bersangkutan (masing-masing 10 kg).

3) Tunjangan jabatan

Tunjangan jabatan ini khusus diberikan kepada karyawan yang menduduki jabatan-jabatan penting di perusahaan, seperti manajer, kepala bagian, pengawas, dan direktur. Besar tunjangan jabatan masing-masing karyawan tidaklah sama, tergantung dari kebijakan perusahaan setelah melakukan penilaian atas berat tanggung jawab masing-masing jabatan. Tunjangan jabatan ini biasanya diberikan setiap bulan bersamaan dengan pembayaran gaji pokok kepada karyawan. Namun ada juga sebagian perusahaan yang memberikan tunjangan jabatan kepada karyawannya setiap enam bulan sekali atau maksimal setiap satu tahun sekali (Nayla, 2014 : 58).

4) Tunjangan Lembur

Perusahaan akan memberikan tunjangan lembur bagi setiap karyawan yang mau bekerja di luar jam kerja atau bekerja pada hari-hari libur. Besar tunjangan lembur setiap perusahaan berbeda-beda, tergantung dari kebijakan atau peraturan yang telah dibuat secara khusus untuk mengatur besar tunjangan lembur setiap karyawan yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Tunjangan lembur masuk dalam kategori tunjangan tidak tetap, karena pemberiannya tidak rutin per bulan. Tetapi, bagi perusahaan perbankan, tunjangan lembur masuk dalam kategori tunjangan tetap, karena pemberiannya rutin per bulan. Pada umumnya, karyawan yang mendapatkan tunjangan lembur adalah mereka yang bekerja di dalam kantor mengerjakan laporan-laporan perusahaan. Sementara, karyawan yang bekerja di lapangan, seperti marketing, tidak akan mendapatkan tunjangan lembur, karena prestasi mereka diukur berdasarkan omzet penjualan yang mereka hasilkan setiap bulan (Nayla, 2014 : 59).

5) Tunjangan Keahlian atau profesi

Tunjangan keahlian atau profesi adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan atas dasar keahlian atau profesi yang dimiliki. Besar tunjangan keahlian atau profesi ini berbeda-beda, tergantung dari tingkat pendidikan yang telah ditempuh oleh karyawan. Dalam hal ini, karyawan

yang berasal dari lulusan pendidikan profesi akan mendapatkan tunjangan keahlian atau profesi yang lebih tinggi daripada karyawan 30 yang hanya berasal dari lulusan pendidikan sarjana satu (S1). Tunjangan keahlian atau profesi ini masuk dalam kategori tunjangan tetap, karena pemberiannya rutin per bulan (Nayla, 2014 : 62)

6) Tunjangan lain-lain

c. Tujuan Pemberian Tunjangan

Tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut:

- 1) Meningkatkan moral karyawan.
- 2) Memotivasi karyawan.
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 4) Memikat karyawan-karyawan baru.
- 5) Mengurangi perputaran karyawan.
- 6) Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan.
- 7) Meningkatkan keamanan karyawan.
- 8) Mempertahankan posisi yang menguntungkan.
- 9) Meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan.

d. Prinsip-Prinsip Program Tunjangan (Simamora,2017:45)

Supaya program tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidak-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut, terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan (Simamora,2017 : 45)

- 1) Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata.
- 2) Tunjangan-tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.
- 3) Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan.

4) Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dari penyediaan jasa-jasa karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang ekstensif dan terencana dengan baik.

e. Indikator Tunjangan

Dalam memberikan tunjangan kepada pegawai seyogyanya menggunakan alat ukur tertentu yaitu:

1) Tunjangan Tunai

Tunjangan (di perusahaan asing disebut “allowance”) adalah segala pembayaran tambahan oleh pengusaha kepada karyawan berupa tunai dan diberikan secara rutin atau secara periodik (Rucky, 2002 : 159-164).

Secara teratur (rutin) artinya tanpa dikaitkan dengan persyaratan tertentu, misal kehadiran. Sedangkan secara periodik artinya tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang memenuhi syarat tertentu dan biasanya dikaitkan dengan kehadiran karyawan. Fungsi atau tujuan sebenarnya adalah sebagai suplemen (tambahan) dari gaji atau upah. Bentuk-bentuk tunjangan tunai antar lain:

2) Tunjangan Hari Raya Keagamaan

Tunjangan Hari Raya Keagamaan atau lebih terkenal dengan istilah THR sebenarnya adalah suplemen dari gaji atau upah juga yang tidak diberikan pada tiap tanggal gajian, tetapi biasanya menjelang Hari Raya Keagamaan (Rucky, 2012 : 64). Pada tunjangan ini ada 2 (dua) proses pemberian THR:

Pertama, besarnya. Menurut ketentuan PERMENAKER yang berlaku, besarnya THR adalah sekurang-kurang satu bulan upah. Ada beberapa perusahaan besar diberikan lebih dari satu bulan gaji antara dua sampai empat bulan gaji. Dalam hal ini, karena THR adalah suplemen gaji yang sifatnya fixed, pengeluaran untuk pembayaran THR tersebut lebih merupakan sebuah “kewajiban yang bersifat normatif”. Artinya, perusahaan tidak boleh mencoba mengaitkannya dengan prestasi individu, kelompok ataupun produktivitas dan kinerja perusahaan. Kedua, kebanyakan perusahaan memberikan THR tersebut menjelang Hari Raya Idul Fitri, tidak

perduli apa agama mereka. Alasannya lebih banyak untuk kemudahan administratif. Tetapi beberapa perusahaan memberikan THR pada waktu yang berbedabeda. Untuk karyawan muslim dalam bulan Ramadhan, sedangkan (Rucky, 2002 : 159-164)

3) Transfortasi dan Karyawan

Untuk perusahaan yang berkantor di pusat kota, misalnya di kawasan bisnis dan perkantoran, sudah tidak menjadi mode lagi untuk menyediakan antar jemput karyawan dengan kendaraan perusahaan. Penyebab utama adalah begitu tersebarnya tempat tinggal karyawan sehingga apabila harus dijemput akan memerlukan kendaraan dalam jumlah besar yang mungkin hanya diisi 2 atau 3 orang dan akhirnya berdampak besar pada biaya operasional atau sewa dan parkir. Karena itu, akan lebih menguntungkan dari segala sudut bagi perusahaan untuk memberikan tunjangan transportasi berupa uang atau sama sekali memasukannya ke dalam gaji (Rucky, 2012:12).

2.1.4 Konsep Pelatihan Kerja

a. Definisi Pelatihan Kerja

Pelatihan adalah proses seorang karyawan untuk mempelajari pengetahuan, keahlian dan sikap yang sesuai dengan profesinya, supaya dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi yang sesuai dengan standart operasional suatu perusahaan atau bank (Mangkuprawira, 2011:134). Menurut Bernardin dan Russell dalam Cardoso pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa karyawan pada suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut (Cardoso, 2013:197).

Menurut Raymond pelatihan merupakan suatu upaya perencanaan untuk memudahkan pendidikan karyawan mengenai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pekerjaan. Sasaran dalam pelatihan adalah karyawan dapat menguasai dengan mudah tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang telah diberikan pada pelatihan ke dalam aktivitas

pekerjaan setiap harinya (Noe, 2015:351). Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan supaya lebih terampil.

Pengembangan SDM dalam jangka panjang adalah untuk meminimalisir perekrutan karyawan baru pada suatu perusahaan atau bank, apabila karyawan dapat dikembangkan dengan tepat maka apa yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut dapat dipenuhi. Adanya pengembangan SDI karyawan dapat melukan promosi maupun transfer sebagai bentuk prestasinya, sehingga karyawan sadar bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk melakukan jenjang kariernya di perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan semakin berkomitmen pada suatu perusahaan atau bank. Sebagaimana difirmankan Allah:

هَيِّدْ أَلْوَعْمَ اللّٰنِ مَوْعًّ وَنُضِرْعُ

Artinya: ...dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna,”(QS. Al-mukminun [23]: 3). Maksud ayat tersebut adalah seorang muslim harus produktif dalam segala hal. SDI yang sesuai dengan perilaku dan moral islami harus amanah sehingga dapat menepati janjinya. Apabila suatu perusahaan atau bank dapat menerapkannya maka perusahaan tersebut dapat bekerja dengan profesional.(Veithzal Rivai. 2009: 39). Dapat disimpulkan pelatihan yang diadakan oleh suatu perusahaan atau instansi pemerintah merupakan salah satu aktivitas yang penting, hal tersebut untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Islam juga berpendapat bahwa pelatihan itu penting, karena dalam islam mengharuskan setiap muslim harus produktif dalam segala hal.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan pelatihan, yaitu :

- 1) Karyawan lebih paham dan menguasai teori dalam memecahkan masalah pekerjaan.
- 2) Karyawan dapat mengambil keputusan secara tepat.

- 3) Karyawan dapat mengambil kebijakan dengan baik dan tepat.
- 4) Keputusan dan kebijakan perusahaan dapat dikaji ulang.
- 5) Kerjasama karyawan semakin baik (Yusuf, 2016:69).

Terdapat beberapa manfaat dari adanya pelatihan, yaitu:

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- 2) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- 3) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.
- 4) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian karyawan.
- 5) Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
- 6) Meningkatkan keterampilan interpersonal (Rivai, 2009:217-218):

c. Faktor-faktor Mempengaruhi Pelatihan Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses pelatihan, yaitu: instruktur, peserta, materi, metode, tujuan pelatihan, dan sarana pelatihan yang mendukung. Adapun faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan, sebagai berikut:

- 1) Efektivitas biaya.
- 2) Materi yang dibutuhkan
- 3) Prinsip-prinsip dalam pelatihan
- 4) Tepat dan sesuai fasilitas dalam pelatihan.
- 5) Kemampuan peserta pelatihan.
- 6) Kemampuan instruktur pelatihan (Rivai (2019:217-218)

d. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Ada 4 (empat) analisis untuk menentukan kebutuhan pelatihan, yaitu:

- 1) Organizational needs analysis (analisis organisasi): Pelatihan yang dilakukan pada suatu perusahaan atau bank yang membutuhkan pelatihan.

- 2) Job or task needs analysis (analisis operasi): Pelatihan yang dilakukan untuk mengetahui kebutuhan karyawan sehingga dapat bekerja dengan lebih baik lagi.
- 3) Person needs analysis (analisis individual): Pelatihan yang berguna untuk mengetahui setiap individu karyawan mengalami peningkatan atau tidak dalam pekerjaannya.
- 4) Demographic needs analysis (analisis kebutuhan demografis): Pelatihan yang dilakukan untuk menentukan yang dibutuhkan dari populasi karyawan. (Jackson, 2011:19-25).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sahanggamu dan Mandey (2014)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya	Sama-sama meneliti pengaruh pelatihan terhadap kinerja	Terdapat pada lokasi dan variabel motivasi dan disiplin kerja	Pelatihan, motivasi, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Dana Raya Manado
2	Zaenudin (2018)	Pengaruh Insentif, Tunjangan dan pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Rawamangun	Sama-sama meneliti pengaruh insentif dan pelatihan terhadap kinerja	Terdapat pada lokasi dan variabel tunjangan	Insentif, pelatihan dan tunjangan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri KC Rawamangun
3	Maziah (2016)	Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Makassar	Sama-sama meneliti pengaruh insentif terhadap kinerja	Terdapat pada lokasi dan hanya menggunakan satu variabel	insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Makassar.

4	Nursanti (2014)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan CV Kedai Digital Yogyakarta	Sama-sama meneliti Pengaruh Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja	Terdapat pada lokasi	Pelatihan dan insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan CV Kedai Digital Yogyakarta
5	Santoso (2016)	Pengaruh Pemberian Insentif dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PG.	Sama-sama meneliti Insentif terhadap Kinerja	Terdapat pada lokasi dan variabel kompetensi	Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG Madukismo Yogyakarta

2.3 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2009: 64) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan kemudian diambil suatu kesimpulan.

Tabel 2. Hipotesis

No.	Keterangan	
1	H 1	Variabel Insentif (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Palembang (Y).
1	H 2	Variabel Tunjangan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Palembang (Y).
2	H 3	Variabel Pelatihan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Palembang (Y).
4	H 4	Variabel Insentif (X1), Tunjangan (X2) dan Pelatihan Kerja (X3) secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Palembang (Y).