

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia merupakan arti penting dari suatu realita bahwa setiap individu manusia merupakan elemen yang paling utama karena selalu ada dalam suatu organisasi. Sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang telah memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan pegawai masyarakat (Hasibuan, 2016:10). Oleh karena itu kemajuan suatu perusahaan dapat ditentukan dari sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja terbaik dari setiap individu.

Menurut Busro (2018: 89) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai atau individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang ditentukan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai , diperlukan manajemen kinerja yang baik. Manajemen kinerja merupakan keseluruhan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja individu ataupun kelompok (Busro, 2018:89).

Menurut Harianja (2013), Untuk mendapatkan kinerja yang baik dan hasil kinerja yang meningkat dan memuaskan dalam suatu organisasi atau instansi kerja, pegawai harus dapat mempertahankan kinerjanya dengan cara mempertahankan prestasi kerja kuantitas, kualitas dan kemampuan yang didukung dengan tanggung jawab mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehingga hal tersebut dapat menimbulkan rasa percaya diri pegawai dalam bekerja baik individu maupun secara kelompok yang akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi atau instansi. Menurut Mangkunegara (2015:67) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nawawi (Widodo, 2015:131) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau nonmaterial.

Berdasarkan hasil wawancara fenomena yang terjadi menunjukkan belum optimalnya kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Bali, yang disebabkan oleh beberapa hal antara lain: kurangnya kedisiplinan waktu, etos kerja yang rendah, tanggung jawab terhadap pekerjaan, masalah gaji. Dari hasil observasi awal permasalahan yang terjadi berkaitan dengan kinerja adalah ketidakmampuan pegawai menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu. Meskipun hasil kerja yang diinginkan selalu sesuai dengan perintah atasan, namun masalah sering timbul berkaitan dengan waktu pengerjaan yang sering kali melewati target.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah iklim kerja. Simamora (2009) mengatakan bahwa iklim kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai, iklim kerja dapat mempengaruhi hal tersebut dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai Tindakan, para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, prestasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim kerja. Saptoatmojo (2008), bahwa lingkungan kerja dalam iklim kerja mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja didalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia didalamnya.

Menurut Lussier (2005:115) bahwa iklim kerja adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Menurut Nitisemito (2000:205) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut. “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dikembangkan”.

Dari hasil wawancara maka dapat ditemukan permasalahan iklim kerja yaitu tidak adanya kejujuran dan saling menghargai, kurangnya rasa simpati dan memberi dukungan, yang mengakibatkan kinerja pegawainya turun dan tidak baik.

Fenomena yang terkait dengan iklim kerja adalah bahwa hasil wawancara kepada sebanyak 15 orang pegawai menyatakan bahwa sebanyak 11 orang (73,33%) menyatakan bahwa tidakadanya kejujuran dan saling menghargai sehingga hubungan antar pegawai dan pegawai lainnya maupun

hubungan sosial dan faktor- faktor kultural yang mempengaruhi individu dan kelompok dalam lingkungan kerja tidak berlangsung dengan nyaman. Hubungan mesra pada iklim kerja selama ini tidak terjadi karena disebabkan terdapat hubungan yang kurang baik di antara pegawai bahkan dengan pimpinan.

Rahsel, 2016, melakukan penelitian Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjajaran Bandung. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 70 orang kinerja pegawai dengan menggunakan regresi linier. Dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dari iklim kerja terhadap kinerja pegawai administrasi Pusat Universitas Padjajaran Bandung.

Fitriani (2017) dengan judul Pengaruh Iklim Kerja, Motivasi Kerja dan Kreatifitas Pegawai terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten yang hasilnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan Utami(2017) Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMAN se-kota Bekasi, Iklim Kerja, Kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja guru SMAN se-kota Bekasi. Putri, 2015, Kontribusi iklim kerja terhadap kreatifitas guru sekolah dasar Negeri Kecamatan Tanjung harapan Kota Solok Kontribusi Iklim Kerja positif dan signifikan terhadap kreatifitas guru sekolah dasar Negeri Kecamatan Tanjung harapan kota solok.

Kompensasi finansial juga merupakan faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai . Menurut Hasibuan dalam Edi (2016) bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung

atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Werther dan Davis (2016) mengemukakan bahwa kompensasi adalah apa saja yang diterima oleh seorang pekerja sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan, baik upah perjam atau gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Flippo dalam Edi (2016) mengemukakan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada pekerja atas jasa – jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Mathis and Jackson (2016:419) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan faktor yang penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang –orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Kompensasi sangat diperlukan guna memberikan dorongan untuk tetap semangat dalam bekerja. Kedisiplinan pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah ini harus ditegakan karena tanpa adanya dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Tingkat disiplin kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) seperti pada Tabel 1.1

sebagai berikut:

Tabel 1.1.dibawah dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi 40 orang pegawai setiap bulannya cenderung mengalami fluktuasi. Rata-rata tingkat absensi sebesar 0,36 termasuk dalam kategori rendah. Menurut Ardana (2012: 93) tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3%, dan di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Pegawai**  
**Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali**  
**Tahun 2020**

No	Bulan/ Tahun 2016	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Tingkat Absensi (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	4	$5 = (3 \times 4)$	6	$7 = (5 - 6)$	$8 = 6/5$
1	Januari	30	26	780	2	778	0,25
2	Pebruari	30	25	750	3	747	0,40
3	Maret	30	24	720	5	715	0,69
4	April	30	23	690	6	684	0,65
5	Mei	30	24	720	4	716	0,89
6	Juni	30	23	690	2	688	0,28
7	Juli	30	24	720	5	715	0,52
8	Agustus	30	19	570	3	567	0,69
9	September	30	25	750	2	748	0,26
10	Oktober	30	25	750	3	747	0,40
11	Nopember	30	26	780	4	776	0,51
12	Desember	30	26	780	2	778	0,25
Jumlah		30	290	8.700	41	8.659	5,79
Rata-rata		30	24,17	725,10	3,42	721,58	0,48

Sumber : Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali

Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Bali merupakan salah satu badan yang berperan penting dalamantisipasi bencana alam, yang sebagian besar operasional langsung terjun dan melibatkan pegawai yang sudah terlatih. Dalam meningkatkan kinerja pegawai nya, Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Bali memberikan kompensasi finansial kepada setiap pegawainya yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan makan dan transport, tunjangan hari raya dan bonus sebagaimana Tabel 1.2 sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Dan Jenis Kompensasi Yang Diberikan Kepada Pegawai Pada**  
**Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali**  
**Tahun 2020**

Bulan	Gaji Pokok (Rp.)	Uang makan dan transport (Rp.)	Tunjangan hari raya (Rp.)	Gaji 13 (Rp.)	Jumlah total Kompensasi (Rp.)
Januari	84.000.000	1.400.000		-	85.400.000
Pebruari	84.000.000	1.400.000	-	-	85.400.000
Maret	84.000.000	1.400.000	63.000.000	-	148.400.000
April	84.000.000	1.400.000	-	-	85.400.000
Mei	84.000.000	1.400.000		-	85.400.000
Juni	84.000.000	1.400.000	-	84.000.000	169.400.000
Juli	84.000.000	1.400.000	12.600.000	-	98.000.000
Agustus	84.000.000	1.400.000	-	-	85.400.000
September	84.000.000	1.400.000	-	-	85.400.000
Oktober	84.000.000	1.400.000		-	85.400.000
November	84.000.000	1.400.000	-	-	85.400.000
Desember	84.000.000	1.400.000	8.400.000		93.800.000
<b>Jumlah</b>	<b>1.008.000.000</b>	<b>16.800.000</b>	<b>84.000.000</b>	84.000.000	<b>1.92.800.000</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>84.000.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>99.400.000</b>

Sumber: Badan Penangulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali

Tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa jumlah kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai setiap bulannya adalah tetap. Gaji pokok yang diberikan BPBD kepada setiap pegawai nya sebesar Rp. 2.100.000 perbulan. Tunjangan makan diberikan sebesar Rp. 15.000,- dan tunjangan transport diberikan sebesar Rp. 20.000,-perhari. Tunjangan hari raya diberikan setiap Hari Raya Nyepi sebesar Rp. 2.100.000,- per orang per tahun yang beragama Hindu sebanyak 30 orang, 6 orang yang beragama Islam diberikan pada saat Hari Raya Idul Fitri, dan 4 orang yang beragama Kristen diberikan pada saat Hari Raya Natal. Sedangkan gaji ke-13 diberikan pada bulan Juni kepada setiap orang pegawai sebesar satu kali gaji.

Dari hasil wawancara dengan pegawai masih ditemui permasalahan pemberian kompensasi finansial yaitu: (1) keluhan terhadap ketidakadilan pemberian gaji antara satu pegawai lainnya yang memiliki jabatan yang sama dan (2) ketidak tepatan waktu dalam pembayaran gaji pegawai. Fenomenanya adalah terletak pada rasa keadilan yang dirasakan masih kurang oleh pegawai. Sehingga menimbulkan kecemburuan sosial diantara pegawai. Rasa keadilan ini juga dikeluhkan oleh pegawai karena promosi pegawai sering tidak berdasarkan prosedur, seperti pegawai dengan Pendidikan yang sama tapi masa kerja yang lebih rendah mendapatkan promosi lebih dahulu yang tentu saja yang akan diikuti dengan kenaikan gaji. Disamping kenaikan gaji perusahaan juga memberikan tunjangan yang terdiri dari tunjangan makan, tunjangan transport, dan tunjangan hari raya. Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kompensasi juga mempengaruhi kinerja pegawai secara nyata, hal ini menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong pegawai bekerja secara produktif dan lebih berprestasi sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

Hasil penelitian dari Nova, *at al* (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya dengan adanya kompensasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Abu, *at al* (2018) yang berpendapat dan menemukan bahwa sistem kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya jika pegawai menerima kompensasi yang adil dan mewakili dari prestasi yang telah dicapai maka kualitas kinerja pegawai akan meningkat. Penelitian ini diperkuat oleh

hasil penelitian dari Hamran, Khulida, Ishak & Rashid (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi secara signifikan memiliki efek langsung dengan kinerja pegawai, yang artinya pegawai akan meningkatkan kinerjanya. Ketika perusahaan mampu memberikan kompensasi yang maksimal terhadap pegawainya.

Hasil penelitian Akter & Huasin (2018) menemukan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Analisis kuantitatif menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara kompensasi finansial dan kinerja, artinya jika perusahaan mengharapkan kualitas maupun kuantitas kinerja pegawai meningkat semestinya perusahaan juga menyiapkan kompensasi yang diharapkan pegawai.

Penelitian Etbu (2016) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berhubungan erat dengan pemberian gaji, upah, tunjangan dan pemberian fasilitas yang memadai secara signifikan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kompensasi non finansial juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Tryono (2012) kompensasi non finansial merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Kompensasi terdiri dari 2 macam yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai dalam bentuk uang atau bernilai uang (gaji, upah, bonus, pengobatan, asuransi, dan lain-lain). Sementara itu, kompensasi yang

bersifat non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan pegawai dalam jangka Panjang. Misalnya dengan promosi jabatan ke level yang lebih tinggi agar pegawai tidak meninggalkan perusahaan. Pihak perusahaan juga sering melakukan evaluasi terhadap kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali memotivasi pegawainya dengan memberikan kompensasi non finansial, dimana kompensasi non finansial yang diberikan, seperti pada Tabel 1.3 di bawah ini.

**Tabel 1.3**  
**Kompensasi Non Finansial**  
**Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali**

No	Item	Keterangan
1	Tanda Jasa Kehormatan	Piagam Satya Lencana diberikan kepada pegawai yang memiliki keahlian
2	Kenaikan pangkat istimewa	Diberikan kepada pegawai yang memiliki keahlian dalam bekerja
3	Surat pujian	Penghargaan / juara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat
4	Pemberian Fasilitas kerja	Memberikan fasilitas berupa: - HT untuk berkomunikasi - Kendaraan dinas

Sumber: Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali

Tabel 1.3 di atas, dapat dijelaskan bahwa perusahaan memberikan kompensasi non finansial berupa Tanda Jasa Kehormatan, Kenaikan pangkat Istimewa, Surat Pujian dan Pemberian Fasilitas Kerja. Tanda jasa kehormatan diberikan karena mendapatkan juara atas pelayanan terbaik yang diberikan terhadap masyarakat. Kenaikan pangkat istimewa biasanya diberikan atau dipercepat yang biasanya kenaikan pangkat hanya dapat dilakukan 4 tahun

sekali (regular) tetapi karena seorang pegawai telah memiliki keahlian khusus (dapat menggunakan ijazah sarjana) maka kenaikan pangkat istimewa dapat dilakukan paling lambat 2 tahun. Surat Pujian diberikan karena seorang pegawai dianggap mampu memberikan pelayanan baik terhadap masyarakat maka ia berhak mendapatkan surat pujian. Pemberian fasilitas kerja diberikan untuk mempermudah pegawai dalam berkomunikasi di lapangan saat sedang bertugas maka dari itu masing-masing pegawai diberikan HT, dan diberikan kendaraan dinas untuk mempermudah dan mempercepat perjalanan kelaur saat sedang menjalankan tugas.

Dari hasil wawancara permasalahan yang ditemui yang terkait dengan kompensasi non finansial adalah kurang optimalnya pegawai dalam melaksanakan tugas yang dikarenakan pemberian fasilitas tidak sesuai dengan prosedur yang mengakibatkan pekerjaan yang harusnya diselesaikan tepat waktu menjadi terhambat karena kinerja semakin menurun dan kinerja pegawai berada pada kondisi belum optimal.

Wibowo dan Setiawan (2014) menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan secara Bersama – sama kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai , yang artinya apabila salah satu jenis kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan harapan pegawai , maka dapat menyebabkan kinerja pegawai menurun, meski kompensasi yang lain sesuai dengan harapan pegawai .

Menurut Wulan dkk. (2016) mengemukakan bahwa dengan hasil uji simultan yang menyatakan variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara Bersama mempengaruhi kinerja pegawai . Jadi jika sistem

pemberian kompensasi oleh perusahaan berjalan dengan baik maka kinerja pegawai pun akan menjadi semakin meningkat. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Fredriksz (2017) melalui penelitiannya yang menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai pada kantor PT. Pelindo IV Ambon. Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial maka mengakibatkan semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Menurut Leonardo dan Andreani (2015) mengungkapkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Kopanitia. Dengan memberikan tunjangan lebih terhadap pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai PT. Kopanitia.

Berdasarkan fenomena hasil penelitian dan masalah yang terdapat pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk meneliti mengenai **Pengaruh Iklim Kerja, Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali?

2. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali?
3. Apakah kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali.

### **1.4 Manfaat penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat di pergunakan saran dan pertimbangan bagi pimpinan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Bali dalam pengolahan sumber daya manusia, khususnya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang di dasarkan peran iklim kerja, kompensasi non finansial dan kompensasi finansial.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pikiran serta dapat digunakan bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan dalam berbagai masalah yang dihadapi terutamanya mengenai hubungan iklim kerja, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Goal Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *goal setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting theory* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya

kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar goal setting theory adalah goals dan intentions, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* daripada *easy goal*.

*Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11) menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak

pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

## 2.1.2 Iklim Kerja

### 1. Pengertian Iklim Kerja

Pengertian iklim kerja sangat berkaitan dengan persepsi anggota yang berada didalam organisasi. Litwin dan Stringer (1986) dalam wirawan (2010:122) mendefinisikan Iklim kerja adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja yang dihayati sebagai pengaruh subjektif dari sistem formal, gaya informasi dari manajer, faktor lingkungan penting lainnya terhadap sikap, keyakinan, nilai, dan motivasi dari orang – orang yang bekerja dalam organisasi tertentu.

Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Stinger (Wirawan 2010:135) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya suatu iklim kerja.

1. Lingkungan eksternal. Ketidak tentuan ekonomi dan pasar berpengaruh pada iklim.
2. Strategi organisasi. Kinerja sesuatu organisasi tergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh anggota untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi) dan faktor – faktor lingkungan penentu dari energi tersebut.

3. Praktik kepemimpinan. Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim kerja yang kemudian mendorong motivasi anggota
4. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap iklim kerja.
5. Sejarah organisasi. Semakin tua usia organisasi, semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya.

Berdasarkan uraian diatas maka iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja dalam suatu organisasi. Iklim kerja yang menyenangkan akan tercipta, apabila hubungan antar manusia berkembang dengan harmonis. Keadaan iklim yang harmonis ini sangat mendukung terhadap kinerja seseorang.

## **2. Unsur – Unsur Iklim Kerja**

Kaitan dengan iklim sekolah, Muhlisin (2011:46) membagi iklim sekolah menjadi 2 yaitu:

1. Iklim negatif yang menunjukkan bentuk – bentuk pergaulan yang kompetitif, kontrakditif, iri hati, beroposisi, masa bodoh, individualitas, dan egois.
2. Iklim positif menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan yang lain dalam banyak hal yang terjadi kegotong royongan diantara mereka, segala persoalan yang timbul diselesaikan secara Bersama – sama melalui musyawarah.

### 3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Iklim kerja

Berdasarkan penjelasan diatas, suatu iklim kerja dapat terbentuk dengan baik apabila memenuhi beberapa faktor. Menurut Agustini (2010: 7)

Faktor – faktor yang mempengaruhi iklim kerja:

1. Fleksibilitas, fleksibilitas meruakan kondisi dimana perusahaan memberikan keleluasaan bertindak bagi pegawai dan dalam hal melakukan penyesuaian diri terhadap tugas – tugas yang diberikan.
2. Tanggung jawab, tanggung jawab merupakan perasaan pegawai tentang pelaksanaan tugas pegawai yang diemban dengan rasa tanggung jawab atau hasil yang dicapai.
3. Standar, standar merupakan perasaan pegawai tentang kondisi perusahaan dimana manajemen memberikan perhatian kepada tugas yang dilaksanakan dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan hal – hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
4. Umpan balik, umpan balik merupakan perasaan pegawai tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik. Imbalan yang diterima harus sesuai serta pemberian hadiah maupun penghargaan yang sepantasnya diterima oleh pegawai .
5. Kejelasan, kejelasan merupakan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang di harapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan perusahaan.

6. Komitmen, komitmen merupakan perasaan pegawai mengenai perasaan bangga mereka memiliki perusahaan dan kesediaan untuk berusaha lebih baik lagi saat dibutuhkan.

Dengan adanya faktor – factor tersebut, diharapkan mampu menciptakan iklim kerja yang baik dapat yang dapat membentuk sikap pegawai di dalam perusahaan dan menciptakan tanggung jawab bagi seluruh aspek yang ada dalam perusahaan. Pengertian iklim kerja menyiratkan beberapa faktor – faktor yang mempengaruhi terbentuknya iklim kerja. Dari faktor terbentuknya iklim kerja tersebut, muncul beberapa indikator iklim kerja tersebut.

#### **4. Indikator Iklim Kerja**

Menurut Sugiyono (2011:162), iklim kerja memiliki beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

(1) Menaruh kepercayaan dan terbuka

Suasana terbuka dan saling percaya pada informasi yang tersedia di perusahaan tersebut diperoleh dengan mudah oleh pegawai serta menerima pendapat antar pegawai yang diharapkan mampu memberikan kebaikan dalam bekerja.

(2) Simpatik dan memberikan dukungan

Suasana dimana pegawai menunjukkan rasa simpatiknya dan memberikan dukungan dengan cara menghargai setiap hasil kerja sesama rekan kerja, dan bila ditemukan ada kekurangan atau kesalahan dalam pekerjaan, saling memberitahu dan saling memberi

dukungan dalam melakukan pekerjaannya serta diharapkan mendapatkan hasil yang baik.

(3) Jujur dan menghargai

Mencintai suasana jujur dalam bekerja sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan dalam perusahaan dan mampu memberikan hasil yang baik serta menghargai setiap hasil kerja sesama rekan didalam perusahaan.

(4) Kejelasan tujuan

Seasana didalam kegiatan bekerja dilakukan sesuai dengan tujuan yang dicapai melalui pengerahan – pengerahan yang diberikan agar pekerjaan yang akan dilakukan berjalan dengan baik.

(5) Pekerjaan yang beresiko

Dalam melakukan pekerjaan baik yang beresiko atau tidak beresiko, perusahaan memberikan pandangan pada bawahan bahwa perusahaan bertanggung jawab dalam sistem keamanan bagi pekerja yang tidak beresiko bahkan beresiko tinggi sekalipun dengan harapan pekerja menghargai perusahaan dan perusahaan menghargai setiap usaha yang dilakukan bawahan dalam melakukan semua pekerjaan yang telah dibebankan padanya.

### **2.1.3 Kompensasi Finansial**

#### **1. Pengertian Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai dalam bentuk seperti gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi (Husein Umar

2013 : 16).Kompensasi finansial bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran berupa uang baik secara langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus maupun secara tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan social dan uang pensiun yang diberikan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan perusahaan (Handari Nawawi, 2012 : 95).Kompensasi finansial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, yang mencakup gaji dan upah, ditambah tunjangan-tunjangan yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2013 : 118).

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat dikatakan kompensasi finansial adalah pembayaran oleh perusahaan kepada pegawai dalam bentuk finansial baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

## **2. Jenis – Jenis Kompensasi**

Menurut Rivai (2012:360-363), jenis-jenis kompensasi terdiri dari :

a) Kompensasi finansial langsung, yaitu terdiri dari :

(1) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan, atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

## (2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

## (3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

### a) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawai. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

### b) Kompensasi non finansial yang meliputi :

Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa), lingkungan kerja (dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif).

### 3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2013:128). Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain sebagai berikut :

a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c) Serikat buruh/organisasi pegawai

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d) Produktivitas kerja pegawai

Jika produktivitas kerja pegawai baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e) Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah hal ini sangat penting upaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai . Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f) Biaya hidup/*cost of living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Bali lebih besar dari Yogyakarta, karena tingkat biaya hidup di Bali lebih besar daripada di Yogyakarta.

g) Posisi jabatan pegawai

Pegawai yang menduduki akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama gaji/balas jasanya semakin besar, karena kecakapan serta

keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i) Kondisi perekonomian Nasional

Apabila perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disquieted unemployment*).

j) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

#### 4. Indikator Kompensasi Finansial

Menurut Kasmir (2016 :240) indikator kompensasi finansial di antaranya:

a) Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tariff gaji per jam. Upah merupakan bisnis bayaran yang sering digunakan bagi pegawai . Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

c) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian/pegawai

#### **2.1.4 Kompensasi Non Finansial**

##### **1. Pengertian Kompensasi Non Finansial**

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang tidak berupa uang yang diberikan untuk memuaskan kebutuhan psikologis, dampaknya terhadap pegawai tertentu akan dipengaruhi oleh prioritas yang diletakan pegawai kepada setiap kebutuhan dasarnya (Simamora, 2009 : 515).

Kompensasi non finansial adalah rasa aman dalam bekerja, hubungan kerja yang harmonis, kesempatan untuk berkarir, pendekatan secara personal seperti sanjungan/penghargaan, dan perhatian terhadap pemikiran pegawai (Martoyo, 2009 : 135).

Dari pendapat – pendapat tersebut dapat dikatakan motivasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan tidak dalam bentuk uang tetapi dalam bentuk perlakuan terhadap pegawai , yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya lebih tinggi. Pemberian motivasi non finansial dimaksudkan untuk dapat merangsang pekerja atau pegawai dalam

meningkatkan prestasi mereka dalam bekerja, namun dalam hal ini pimpinan hendaknya betul – betul memperhatikan prestasi kerja dari masing – masing pegawai yang ditunjukkan selama bekerja.

## **2. Tujuan Pemberian Kompensasi Non Finansial**

hasil dari pemberian kompensasi non finansial pegawai kepada perusahaan dapat mengambil bermacam – macam bentuk. Menurut Flippo (1984: 59), nilai yang sering dikutip adalah perekrutan yang lebih efektif, perbaikan moral dan kesetiaan, pertukaran tenaga kerja dan kemangkiran yang lebih rendah, hubungan yang lebih baik, pengurangan pengaruh serikat buruh, baik yang ada sekarang maupun yang potensial, pengurangan ancaman akan campur tangan pemerintah lebih lanjut. Sedangkan menurut Heidjarachman dan Husnan (1992: 151), tujuan dari pemberian kompensasi non finansial adalah sebagai berikut:

### **1. Bagi perusahaan**

Untuk meningkatkan produksi dengan cara mendorong mereka agar bekerja disiplin dan semangat yang lebih tinggi serta dapat menggunakan faktor produksi dengan seefektif dan seefisien mungkin.

### **2. Bagi pegawai**

Agar pegawai memperoleh banyak keuntungan, seperti misalnya mendapat sesuatu yang lebih, dan mendapat dorongan untuk mengembangkan dirinya dan berusaha bekerja sebaik – baiknya.

### 3. Kriteria Pemberian Kompensasi Non Finansial

Tujuan kriteria untuk efektivitas kebijakan kompensasi non finansial menurut Patton (1977: 122) adalah yang pertama cukup memadai dalam artian memenuhi persyaratan minimal (pemerintah, serikat pekerja, manajerial). Kedua, pantas, patut, wajar, adil, dimana setiap orang sebaiknya diberi imbalan sesuai dengan usaha dan kemampuannya. Ketiga, *Cost Effective* yaitu sebaliknya tidak berlebihan dan dipertimbangkan sesuai kemampuan organisasi. Keempat, *Secure* atau aman yaitu sebaiknya dapat memberikan rasa aman pada pegawai. Kelima, *incentive Providing* yaitu sebaiknya dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Serta yang terakhir dapat diterima oleh pegawai.

### 4. Jenis – Jenis Kompensasi Non Finansial

Jenis – jenis Kompensasi Non Finansial menurut Mondy (2008:5) kompensasi non finansial dibagi menjadi dua kelompok yakni:

1. Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, teman baru, prestasi istimewa)
2. Karena lingkungan kerja (dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif)

### 5. Indikator Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

Manullang (2010 :212) menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kompensasi non finansial dapat digunakan indikator:

1. Rasa aman bekerja

Dalam melakukan pekerjaan pegawai tidak di hantui oleh perasaan – perasaan tertentu yang mengakibatkan pegawai kehilangan konsentrasi dalam bekerja. Hal ini takut kalau barang bawaannya hilang,takut akan kondisi tempat kerja yang kurang mendukung misal roboh atau kejatuhan atap plafon dan sebagainya.

2. Hubungan kerja harmonis

Merupakan hubungan antara pimpinan dan pegawai , pegawai dengan pegawai selayaknya suatu keluarga yang harmonis.

3. Kesempatan berkarir

Pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengembangkan karirnya, sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

4. Penghargaan

Pimpinan selalu memperhatikan kinerja pegawai nya, dimana bagi pegawai yang berprestasi pimpinan hendaknya memberikan penghargaan.

5. Perhatian terhadap pemikiran pegawai

Bila ada pegawai yang mempunyai pemikiran yang baik dan positif terhadap kemajuan perusahaan maka pimpinan hendaknya memperhatikan pemikiran tersebut

## 2.1.5 Kinerja Pegawai

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kinerja pegawai yang baik pada suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Mangkunegara (2016:67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2013 : 309).

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukan pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

### 2. Tujuan Dan Sasaran Penilaian Kinerja

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan dengan evaluasi kinerja. Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Sunyoto dalam Mangkunegara (2016:68) mengemukakan tujuan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kerja yang ideal.

- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi sebelumnya.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan untuk meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

### 3. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan Veithzal Rivai (2013 : 55), pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah sebagai berikut:

#### 1) Manfaat bagi orang yang dinilai (pegawai)

Bagi pegawai yang dinilai, manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi
- b) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
- c) Pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai

#### 2) Manfaat bagi penilai (*supervisor* atau pimpinan)

- a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
  - b) Meningkatkan kepuasan kerja baik pimpinan maupun pegawai itu sendiri.
- 3) Manfaat bagi perusahaan atau organisasi

Bagi perusahaan atau organisasi, manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi dan kesadaran dari setiap pegawai secara keseluruhan.
- b) Meningkatkan pandangan berkaitan pentingnya melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pelayan masyarakat

#### **4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, terdapat beberapa faktor yang lebih difokuskan kepada individu dalam suatu organisasi. Marihot (2012:52) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

##### *1) Kuantitas kinerja (quantity of work)*

Merupakan volume atau banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja sesuai dengan apa yang dibebankan.

##### *2) Kualitas Kinerja (quality of work)*

Merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan itu baik atau buruk buat pegawai ini dapat dilihat dari segi ketelitian, kerapian kerja,

kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecekatan pegawai dalam bekerja.

3) Pengetahuan kerja (*job knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang disesuaikan dengan background pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini dapat ditinjau dengan kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4) Kerjasama tim (*teamwork*)

Merupakan upaya kerja sama antar sesama pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas vertical atau kerjasama antar pegawai, akan tetapi kerjasama secara horizontal pun merupakan faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi yaitu dimana pimpinan organisasi dan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan menghasilkan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.

5) Kreativitas (*Creatifity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cara-cara atau inisiatif sendiri dianggap efisien dan efektif serta mampu menciptakan perubahan. Perubahan guna untuk melakukan perbaikan demi kemajuan organisasi.

## 5. Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa indicator penentu menurut Indrasari (2017:55-56), ada tiga indicator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

a) Kualitas (mutu)

Kualitas kerja dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapannya.

b) Kuantitas (jumlah)

Produktivitas Dapat dilihat dari jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan sesuai target yang diberikan oleh organisasi.

c) Ketepatan waktu (jangka waktu)

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

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis :

1. Yoeyong Rahsel, 2016, Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjajaran Bandung. Iklim kerja positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjajaran Bandung.
2. Riri Nur Fitriana, 2017 Pengaruh Iklim Kerja, Motivasi Kerja dan Kreativitas Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, Iklim Kerja, Motivasi Kerja Dan Kreatifitas Pegawai positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten.
3. Purwani Puji Utami, 2017, Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMANse-Kota Bekasi, Iklim

Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja negatif Terhadap Kinerja Guru SMAN se-Kota Bekasi.

4. Astrit Permata Putri 2015, Kontribusi Iklim Kerja terhadap kreatifitas guru sekolah dasar Negeri Kecamatan Tanjung harapan Kota Solok  
Kontribusi Iklim Kerja positif dan signifikan terhadap kreatifitas guru sekolah dasar Negeri Kecamatan Tanjung harapan Kota Solok.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Elisa Natalia Siahaan pada tahun 2015 dengan judul pengalaman kerja, stress kerja, Kompensasi Finansial terhadap disiplin dan kinerja pemeriksa pajak di kpp madya pekanbaru KPP Batam. Hasil dari penelitian tersebut adalah: 1) pengalaman kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pemeriksa pajak. 2) Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pemeriksa Pajak. 3) Kompensasi Finansial Berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak.
6. Penelitian yang dilakukan Heru Marta Saputra pada tahun 2017 dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor PDAM Kota Payakumbuh. Hasil dari penelitian tersebut adalah: 1) Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor PDAM Kota Payakumbuh. 2) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor PDAM Koya Payakumbuh. 3) Motivasi Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor PDAM Kota Payakumbuh

7. Penelitian yang dilakukan Munawan Kader pada tahun 2018 dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Kandatel Luwuk. Hasil dari penelitian tersebut adalah: 1) Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Kandatel Luwuk. 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Kandatel Luwuk. 3) Kompensasi Berpengaruh Dominan dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Kandatel Luwuk.
8. Penelitian yang dilakukan Parwoto pada tahun 2017 dengan judul Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (PERSERO) Area Surakarta. Hasil dari penelitian tersebut Kompensasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (PERSERO) Area Surakarta.
9. Penelitian yang dilakukan Gabriella Wibowo dan Roy Setiawan (2014) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai di CV. SEJAHTERA MOBIL SURABAYA”. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan secara Bersama – sama kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja pegawai .
10. Penelitian yang dilakukan Gusti Agung Wulan dkk. (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finaansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. ANGKASAPURA 1 (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL NGURAH RAI”. Hasil penelitiannya

mengemukakan bahwa dengan hasil uji simultan yang menyatakan variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara bersamaan mempengaruhi kinerja.

11. Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.Kopanitia”. mengungkapkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT.Kopanitia.
12. Penelitian yang dilakukan Grace Fredrikzs (2017) melalui penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor PT. Pelindo IV Ambon”. Menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor PT. Pelindo IV Ambon. Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.