

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian terdahulu membantu dalam menempatkan penelitian dan menunjukkan keunikannya. Peneliti mencari inspirasi baru untuk upaya studi di masa depan.

Bagian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan datang. Selain itu, mereka merangkum penelitian yang telah dipublikasikan (tesis, disertasi, dll.). Tahap ini memungkinkan penilaian orisinalitas dan posisi penelitian.

- 1) "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) TBK. Wilayah Makassar. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi moneter berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO). "Tbk. Wilayah Makassar. Penelitian dengan menggunakan uji beda rata-rata menunjukkan tidak ada perbedaan kinerja antara pegawai kontrak dan pegawai tetap PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)

Kedua penelitian tersebut memiliki fokus yang sama pada pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan dalam industri perbankan.

Perbedaannya terletak pada latar dan ruang lingkup penelitian. Penelitian pertama secara khusus meneliti dampak gaji finansial dan nonfinansial terhadap kinerja karyawan di PT Bank

Rakyat Indonesia Persero Tbk. Penelitian kedua memiliki cakupan yang lebih luas, membahas remunerasi dan kontrak kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bank Sultra, terlepas dari jenis kompensasi yang ditawarkan. Selain itu, perbedaan mungkin ada antara metodologi analisis yang digunakan dan metrik kinerja yang digunakan oleh masing-masing penelitian.

- 2) Maulana (2021) melakukan penelitian berjudul "Analisis Pemberian Kompensasi untuk Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Astra International Cabotage Tbk.". Investigasi yang dilakukan di Astra International Cab Sales Operation Isuzu di Tanjung Tabalong menunjukkan bahwa beberapa pekerja merasa tidak puas dan belum terpenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki strategi untuk memastikan remunerasi yang sesuai dengan kinerja karyawan untuk meningkatkan disiplin kerja. Data yang diteliti menggunakan metodologi deskriptif yang disebut sebagai penelitian kualitatif.

Kedua judul penelitian tersebut meneliti pengaruh remunerasi terhadap peningkatan kinerja karyawan atau disiplin kerja dalam dua organisasi.

Perbedaannya terletak pada variabel yang diteliti dan tujuan penelitian. Penelitian pertama meneliti hubungan antara remunerasi dengan disiplin kerja karyawan di PT Astra International. Penelitian kedua meneliti dampak kontrak kerja dan gaji terhadap kinerja karyawan di Bank Sultra. Lebih lanjut, PT Astra

Internasional dan Bank Sultra menunjukkan adanya perbedaan dalam hal industri dan situasi geografis.

- 3) Penelitian tahun 2019 oleh Safeul Bahri berjudul "Pengaruh Sistem Kerja Kontrak terhadap Kinerja Karyawan pada PT Indomental Industry di Jawilan, Serang, Banten." Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Kerja Kontrak secara substansial mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Indomental Industry yang berlokasi di Jawilan, Serang, Provinsi Banten. menggunakan metodologi penelitian termasuk penilaian validitas dan realibilitas, evaluasi asumsi klasik, analisis regresi linier dasar, dan pengujian signifikansi parameter individual (uji-t).

Kedua studi tersebut meneliti dampak dari sistem tenaga kerja kontrak terhadap kinerja karyawan di dua perusahaan.

Perbedaannya terletak pada metode dan lokasi operasi perusahaan. Penelitian pertama meneliti dampak pengaturan kerja kontrak terhadap kinerja pekerja di PT Indomental Industries. Sementara itu, penelitian kedua meneliti dampak remunerasi dan kontrak kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Sultra. Selain itu, terdapat variasi lokasi penelitian.

- 4) Ninin (2022) melakukan penelitian berjudul "Analisis Pemberian Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Berkat Kabupaten Bulu Kumba." Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam pada umumnya puas dengan kompensasi yang diterima, baik langsung maupun tidak langsung, karena sesuai dengan tanggung

jawab mereka. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Kedua judul penelitian ini memiliki kesamaan, yaitu berkonsentrasi pada dampak gaji terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini terjadi di dua organisasi yang berbeda.

Perbedaannya muncul dari latar dan ruang lingkup investigasi. Studi pertama meneliti dampak remunerasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Berkat Kabupaten Bulukumba, sementara studi berikutnya mengadopsi perspektif yang lebih luas, mengeksplorasi bagaimana kontrak kerja dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank Sultra.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Bank Pembangunan Daerah**

Awalnya didirikan di Jawa Barat (BPD Jawa Barat) pada tahun 1961, Bank Pembangunan Daerah (BPD) kemudian dibentuk di daerah-daerah lain. BPD didirikan untuk memfasilitasi pertumbuhan di daerah-daerah di Indonesia yang masih belum terjangkau oleh bank-bank besar nasional pada saat itu.

Inovasi keuangan Indonesia mencakup Bank Pembangunan Daerah, yang menyesuaikan layanannya dengan kebutuhan dan keadaan masyarakat setempat. BPD tidak hanya berfungsi

sebagai lembaga keuangan, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan ekonomi lokal di Indonesia.

Bank Pembangunan Daerah tumbuh subur di Jawa Barat dan di seluruh Indonesia. Di Indonesia, BPD telah mengalami banyak perubahan nomenklatur dan status. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat berganti nama menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten pada tahun 1962

Selanjutnya, BPD terus berkembang dan berekspansi ke seluruh Indonesia. Peraturan Bank Indonesia (BI) No. 6/19/2004 menetapkan BPD sebagai bank umum pada tahun 2004. Peraturan ini kemudian dimodifikasi dengan peraturan BI No. PBI/2006:8/1/PBI/2006.

Bank Pembangunan Daerah secara signifikan mendukung perekonomian Indonesia. BPD menstimulasi sektor pinjaman untuk mendorong pembangunan ekonomi di daerah-daerah di Indonesia. BPD meningkatkan daya saing produk lokal melalui pembiayaan, layanan perbankan yang aman, dan bantuan untuk pertumbuhan UKM

BPD terus berkembang untuk mengatasi masalah-masalah di masa depan. Lembaga perbankan saat ini menghadapi kesulitan karena meningkatnya persaingan dalam sektor keuangan global. Namun, BPD berdedikasi untuk memperkuat perekonomian Indonesia dan mengembangkan lembaga keuangan lokal.

Bank Pembangunan Daerah (BPD), yang dikenal sebagai salah satu organisasi keuangan paling terkemuka di Indonesia, menyediakan produk tabungan, deposito, dan pinjaman. Suku bunga tabungan dan deposito sering kali lebih rendah. Karena kemudahan penarikan dan perlindungan asuransi, bank ini tetap menjadi pilihan utama para penabung.

Bank-bank daerah, yang pertama kali didirikan untuk meningkatkan perekonomian daerah, saat ini disebut sebagai Bank Pembangunan Daerah. Meskipun Pemerintah menyatakan bahwa BPD mendorong kemajuan ekonomi daerah, beberapa perusahaan tetap skeptis mengenai kelangsungan hidup BPD dalam pembangunan daerah.

Bank Pembangunan Daerah adalah badan legislatif lokal yang bertugas untuk melindungi hak-hak penduduk desa dan mempromosikan kebijakan-kebijakan yang meningkatkan kualitas hidup mereka. Bank ini secara signifikan mempengaruhi ekonomi lokal dalam hal pembangunan. Bank Pembangunan Daerah memiliki kapasitas untuk membantu desa-desa dalam meningkatkan potensi ekonomi mereka. Selain itu, BPD juga dapat memfasilitasi akses desa ke lembaga keuangan, seperti bank.

BPD, sebagai lembaga keuangan, harus mematuhi batasan-batasan yang ditetapkan oleh pemerintah. Aturan-aturan ini dibuat untuk menegakkan integritas lembaga keuangan dan melindungi masyarakat sebagai konsumen. Oleh karena itu, BPD

harus menjamin pelaksanaan manajemen risiko, pelaporan keuangan, dan tata kelola internal yang tepat.

Dengan demikian, BPD dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ekonomi masyarakat, khususnya di daerah pedesaan. Untuk menjaga integritas lembaga keuangan, BPD harus beradaptasi dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi serta mematuhi peraturan BPD. Tindakan tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal dan memberikan layanan keuangan yang unggul.

## **2.2.2. Kompensasi**

### **2.2.2.1. Pengertian Kompensasi**

Hasibuan (2009:118) mendefinisikan kompensasi sebagai keseluruhan balas jasa yang berbentuk uang atau barang yang ditawarkan oleh perusahaan kepada para pekerjanya sebagai imbalan atas jasa mereka. Karyawan saat ini cenderung untuk pergi dari organisasi jika mereka tidak mendapatkan remunerasi yang memadai. Akibatnya, organisasi mungkin mengalami kesulitan dalam mencari penggantinya, terutama selama proses rekrutmen.

Kompensasi, seperti yang didefinisikan oleh Suparyadi (2014:271), mencakup seluruh pendapatan yang diperoleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada bisnis, termasuk aspek finansial dan non-finansial. Singkatnya, kompensasi mengacu pada imbalan yang diberikan kepada

perusahaan atas kinerjanya. Kompensasi dapat berupa uang atau non uang.

Kompensasi, seperti yang didefinisikan oleh Handoko (2003: 155), mengacu pada imbalan yang diperoleh pekerja sebagai ganti dari kerja mereka. Oleh karena itu, pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, kebahagiaan, dan memenuhi kebutuhan karyawan. Kompensasi sangat penting karena berfungsi sebagai insentif utama untuk pekerjaan dan mempengaruhi semangat kerja.

Kompensasi adalah imbalan moneter yang diterima seseorang atas pekerjaannya di sebuah perusahaan. Ketika perusahaan mengalokasikan dana, remunerasi sering kali berupa uang. Kompensasi dapat diberikan secara langsung atau tidak langsung kepada pekerja.

Kompensasi adalah imbalan atau insentif untuk layanan yang diberikan oleh pekerja kepada perusahaan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka. Kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan motivasi kerja, dan menjamin tercapainya tujuan organisasi. Karyawan dapat memperoleh remunerasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui upah, gaji, insentif, tunjangan, dan tunjangan.

#### **2.2.2.2. Tujuan Kompensasi**

Baik lembaga keuangan maupun karyawannya membutuhkan remunerasi. Hal ini karena remunerasi berfungsi

sebagai sumber pendapatan bagi mereka dan keluarganya. Besarnya remunerasi mencerminkan posisi sosial karyawan, dan uang secara signifikan mempengaruhi kualitas hidup.

Di sektor perbankan, remunerasi harus disusun dalam sebuah sistem yang efektif. Sistem yang efektif akan mencapai tujuan-tujuan, antara lain:

1. Menghargai Prestasi Kerja

Perusahaan mengakui kinerja karyawan dengan remunerasi yang sesuai. Selain itu, hal ini akan membantu karyawan dalam mematuhi kriteria kinerja lembaga keuangan.

2. Menjamin Keadilan

Sistem penggajian yang efektif akan menjamin bahwa semua pekerja di lembaga keuangan mendapatkan remunerasi yang adil berdasarkan tanggung jawab, peran, posisi, dan prestasi mereka.

3. Mempertahankan Karyawan

Struktur gaji yang kuat akan menumbuhkan kepuasan dan retensi karyawan dalam lembaga keuangan. Hal ini mengindikasikan bahwa pekerja tidak akan meninggalkan organisasi untuk mencari peluang kerja yang lebih baik.

4. Memperoleh Karyawan yang Bermutu

Remunerasi yang menarik akan menarik calon karyawan. Jumlah kandidat yang lebih besar meningkatkan kemungkinan untuk memilih pekerja yang kompeten.

### 5. Pengendalian Biaya Sistem

Perekrutan yang sering dilakukan akan berkurang dengan adanya remunerasi yang memadai. Akibatnya, semakin banyak pekerja yang meninggalkan organisasi untuk mencari posisi yang lebih menguntungkan. Hal ini mengakibatkan berkurangnya pengeluaran untuk perekrutan dan seleksi karyawan baru

### 6. Memenuhi Peraturan Sistem administrasi

Pemerintah harus menjamin kompensasi yang cukup, dan lembaga keuangan yang bereputasi baik juga harus menerapkan sistem administrasi kompensasi yang efektif.

Hasibuan (2007:122) mengidentifikasikan banyak tujuan pemberian balas jasa:

#### a. Ikatan kerja sama

Kompensasi membentuk ikatan formal kerja sama antara pemberi kerja dan karyawan. Pemberi kerja berkewajiban untuk memberikan imbalan sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan, sedangkan pekerja dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara efektif.

#### b. Kepuasan kerja

Dengan kompensasi, pekerja dapat memenuhi kebutuhan jasmani, status sosial, dan tujuan pribadi, yang pada akhirnya mencapai kepuasan dalam pekerjaannya.

c. Pengaduan efektif

Keluhan karyawan akan berkurang bagi perusahaan jika skema kompensasi cukup besar.

d. Motivasi

Manajer akan lebih mudah memberikan insentif kepada karyawannya jika remunerasi yang ditawarkan cukup besar.

e. Stabilitas karyawan

Kebijakan remunerasi yang adil berdasarkan prinsip-prinsip yang wajar dan komparabilitas eksternal akan meningkatkan stabilitas karyawan dengan meminimalkan pergantian karyawan.

f. Disiplin

Disiplin karyawan akan meningkat dengan adanya remunerasi yang signifikan. Mereka akan memahami dan mematuhi peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Skema penggajian yang kuat dapat mengurangi kebutuhan akan serikat pekerja, sehingga pekerja dapat berkonsentrasi pada tugas-tugas mereka.

h. Pengaruh pemerintahan

Kepatuhan skema kompensasi dengan peraturan upah minimum atau undang-undang ketenagakerjaan lainnya dapat mengecualikan tindakan pemerintah.

**2.2.2.3. Jenis-jenis Kompensasi**

Dua kategori remunerasi meliputi upah dan gaji langsung, serta layanan dan tunjangan tidak langsung. Teks berikut ini memberikan penjelasan:

**1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)**

Insentif yang terkait erat dengan kinerja dan hasil kerja karyawan, yang ditunjukkan dalam bentuk gaji dan remunerasi. Gaji adalah remunerasi moneter yang diberikan kepada pekerja atas kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Upah juga dapat diartikan sebagai imbalan yang ditetapkan yang diterima seseorang sebagai anggota organisasi. Gaji adalah imbalan bulanan yang diberikan kepada pekerja sebagai imbalan atas jasa mereka.

**2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)**

Gaji yang tidak terkait dengan kinerja karyawan disebut sebagai gaji tidak langsung. Ini juga dikenal sebagai gaji tambahan, karena menambah remunerasi yang diperoleh pekerja melalui upah atau gaji. Layanan dan tunjangan adalah elemen kompensasi tidak langsung. Tunjangan dan layanan adalah gaji tambahan, baik moneter maupun non-moneter, yang diberikan kepada setiap karyawan sesuai dengan kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. termasuk tunjangan hari raya, pensiun, kafeteria, ruang ibadah, fasilitas olahraga, dan tamasya.

#### 2.2.2.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Seperti yang dikemukakan oleh Tohardi pada tahun 2002 (dikutip dalam Dharmawan, 2011:55), banyak faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

1. Kinerja

Penghargaan ditentukan oleh sejauh mana kontribusi karyawan kepada perusahaan. Tingkat produksi berhubungan positif dengan gaji yang ditawarkan organisasi kepada pekerja.

2. Kemampuan untuk Membayar

Tingkat kompensasi secara signifikan bergantung pada praktik remunerasi perusahaan untuk personelnnya. Membayar kompensasi di atas kapasitas perusahaan tidak layak.

3. Kesiediaan untuk Membayar

Meskipun perusahaan memiliki kapasitas untuk memberikan remunerasi, perusahaan tidak selalu memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan cara yang adil dan merata

4. Penawaran dan permintaan karyawan

Interaksi antara permintaan dan penawaran tenaga kerja mempengaruhi remunerasi. Jika beberapa perusahaan menginginkan tenaga kerja, maka remunerasi akan meningkat. Jika ada banyak perusahaan yang menawarkan tenaga kerja, maka upah akan menurun.

## 5. Organisasi karyawan

Praktik kompensasi, baik besar maupun kecil, juga akan dipengaruhi oleh kelompok-kelompok karyawan di dalam perusahaan, termasuk serikat pekerja.

## 6. Peraturan dan perundang-undangan

Strategi remunerasi perusahaan dibentuk oleh peraturan yang berlaku, termasuk kebijakan Upah Minimum Regional (UMR).

### **2.2.2.5. Sistem Kompensasi**

#### **1. Sistem Waktu**

Dalam kerangka waktu, besaran remunerasi, yaitu upah atau pendapatan, ditentukan berdasarkan jam, minggu, atau bulan. Baik staf tetap maupun temporer dapat menavigasi sistem manajemen waktu secara efisien.

Ketika mengukur kinerja pekerjaan per unit terbukti sulit, metode berbasis waktu sering kali digunakan. Karyawan akan mendapatkan remunerasi berdasarkan waktu secara berkala setiap bulannya, jika sesuai. Sistem remunerasi hanya ditentukan oleh durasi waktu kerja, bukan oleh kinerja pekerjaan. Salah satu keuntungan dari sistem waktu adalah kesederhanaan administrasi gaji dan konsistensi jumlah kompensasi. Kelemahan dari sistem waktu adalah remunerasi dibayarkan sesuai dengan kesepakatan, terlepas dari ketekunan pekerja.

## **2. Sistem Hasil**

Dalam sistem hasil, gaji atau upah ditentukan oleh unit yang dihasilkan oleh pekerja, seperti per potong, meteran, liter, dan kilogram. Kompensasi dalam sistem hasil ditentukan oleh kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, bukan oleh durasi kerja yang dilakukan. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan pada pekerja tetap, yang disebut sebagai sistem waktu, atau pada kategori pekerjaan tanpa kriteria fisik, seperti tenaga administrasi.

Gagasan keadilan diterapkan karena sistem hasil yang efektif memungkinkan pekerja yang mengerahkan upaya yang cukup besar untuk mendapatkan kompensasi yang lebih besar. Kualitas komoditas yang dihasilkan dalam sistem hasil perlu dipertimbangkan secara signifikan, karena pekerja terkadang memprioritaskan kuantitas daripada kualitas.

## **3. Sistem Borongan/Kontrak.**

Sistem upah borongan menghitung kompensasi berdasarkan durasi dan kuantitas kerja yang dilakukan. Keputusan ini terutama memberi penghargaan pada layanan yang dilengkapi dengan peralatan yang diperlukan untuk penyelesaian.

**2.2.2.6. Tahapan Pemberian Kompensasi**

Siagian, sebagaimana dikutip dalam Septawan (2014:9), menegaskan bahwa para profesional manajemen SDM harus melakukan empat tugas sebelum menetapkan sistem pengupahan:

1. Melakukan analisis pekerjaan.

Setiap organisasi harus menetapkan deskripsi pekerjaan dan standar pekerjaan.

2. Melakukan penilaian pekerjaan

Untuk melakukan penilaian pekerjaan, penting untuk mengatur posisi dalam urutan hirarkis, menilai "nilai" dari setiap posisi, membandingkannya dengan peran lain dalam perusahaan, dan mengalokasikan "poin" untuk setiap pekerjaan.

3. Melakukan *survei* berbagai sistem imbalan

Institusi yang diperiksa termasuk badan pemerintah yang bertanggung jawab atas perekrutan, kamar dagang, pengguna tenaga kerja, dan perusahaan konsultan, terutama yang berspesialisasi dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Menentukan "harga" setiap pekerjaan

Prosedur ini mengevaluasi nilai pekerjaan organisasi terhadap nilai pasar saat ini.

5. Kompensasi finansial secara langsung berupa;

Kompensasi dasar, termasuk gaji dan upah; remunerasi berbasis kinerja; insentif, seperti bonus, komisi, bagi hasil,

dan opsi saham; dan kompensasi yang ditangguhkan, seperti program tabungan dan anuitas pembelian saham

### **2.2.3. Kontrak Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kontrak Kerja**

Perjanjian kerja, sebagaimana didefinisikan oleh Subekti dalam Niru (2017:37), adalah "suatu perjanjian antara buruh dengan majikan, yang ditandai dengan adanya penetapan upah atau gaji tertentu dan adanya suatu hubungan kerja, yang dalam bahasa Belanda disebut dengan istilah *dienstverhouding*, di mana salah satu pihak (majikan) memiliki wewenang untuk mengeluarkan perintah-perintah yang harus ditaati oleh pihak lainnya."

Menurut Yuliana dkk. (2018: 189), perjanjian kerja antara pengusaha atau perusahaan dengan pekerjanya merupakan salah satu jenis perjanjian kerja yang paling banyak dijumpai di masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, kontrak antara pekerja dan pemberi kerja yang menguraikan hak dan tanggung jawab kedua belah pihak disebut perjanjian kerja. Perjanjian kerja pada dasarnya dibuat untuk menghindari atau mengantisipasi masalah.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, "Perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja atau buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan

kewajiban para pihak yang membuat perjanjian kerja." Kontrak kerja biasanya menetapkan bahwa pekerja berhak atas kebijakan perusahaan yang sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang relevan di Indonesia, bersama dengan prosedur kerja dan kode disiplin yang ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan

Perjanjian, seperti kontrak kerja, perjanjian perusahaan, dan perjanjian kerja bersama, berada dalam lingkup hukum ketenagakerjaan, yang dapat diklasifikasikan sebagai hukum publik atau hukum privat. Bersifat privat karena hukum ketenagakerjaan mengatur hubungan antara individu atau badan hukum, yaitu interaksi antara pekerja dan pemberi kerja. Meskipun demikian, hukum ketenagakerjaan juga merupakan masalah publik, dengan pemerintah mengintervensi hubungan kerja dengan memberlakukan undang-undang yang melindungi pekerja melalui pembatasan kebebasan berkontrak. Pasal 1 angka 15 UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 mendefinisikan hubungan kerja sebagai hubungan antara pengusaha dengan pekerja atau buruh yang dibuat berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah

"Perjanjian kerja adalah suatu perjanjian antara seseorang dengan seorang majikan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan menerima upah," kata Wiwoho Soedjono (2003). Lalu Husni mendefinisikan perjanjian kerja sebagai "suatu perjanjian di mana pihak buruh mengikatkan diri pada pihak majikan

dengan menerima upah, dan pihak majikan menyatakan kesanggupannya untuk memberikan upah kepada buruh."

Definisi kontrak kerja atau perjanjian kerja di atas menghasilkan ciri-ciri perjanjian kerja sebagai berikut:

- 1) Pekerja dan pemberi kerja telah mencapai kesepakatan.
- 2) Perjanjian tersebut dapat dibuat dalam bentuk tertulis atau lisan.
- 3) Perjanjian dibuat untuk jangka waktu tertentu dan jangka waktu yang tidak ditentukan.
- 4) Kondisi kerja, bersama dengan hak dan kewajiban para pihak, diuraikan dalam perjanjian.

Selain itu, perjanjian ini juga mencakup norma-norma dan proses kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Elemen-elemen yang identik dalam perjanjian dan kontrak mewajibkan kedua belah pihak; ada hak dan kewajiban untuk melaksanakan kegiatan, bersama dengan konsekuensi hukum

#### **2.2.3.2. Bentuk-Bentuk Perjanjian Kerja**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, kontrak kerja harus dibuat dalam bentuk tertulis atau lisan (2007: 57). Meskipun undang-undang mengizinkan para pihak untuk memilih bentuk perjanjian yang mereka sukai, konsep yang telah ditetapkan tetap berlaku. Perjanjian kerja secara lisan diperbolehkan karena situasi sosial budaya yang beragam.

Pemberi kerja bertanggung jawab secara hukum atas semua aspek dan biaya yang diperlukan untuk memenuhi kontrak kerja.

Interaksi antara pekerja dan pemberi kerja disebut sebagai hubungan kerja. Perjanjian kerja menggambarkan hak dan kewajiban pemberi kerja dan pekerja, yang berfungsi sebagai bukti pekerjaan seseorang dengan orang lain, perusahaan, atau institusi. Ada dua kategori perjanjian yang diakui dalam praktik ini:

1) Tertulis

Dirancang untuk perjanjian dengan karakter tertentu atau untuk pihak-pihak yang ingin memformalkan perjanjian mereka secara tertulis untuk memberikan kepastian hukum.

2) Tidak tertulis

Perjanjian yang disahkan oleh hukum tidak perlu didokumentasikan secara tertulis. Meskipun perjanjian kerja sering kali didokumentasikan secara tertulis, beberapa di antaranya dikomunikasikan secara lisan. Sesuai dengan UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003, kontrak kerja dapat dibuat secara lisan, dengan syarat pemberi kerja mengeluarkan surat pengangkatan karyawan, yang harus mencakup:

1. Nama dan alamat pekerja
2. Tanggal mulai bekerja
3. Jenis pekerjaan

4. Besarnya upah (pasal 63 Undang-Undang ketenagakerjaan)

Perjanjian, baik lisan maupun tertulis, sering kali ringkas dan tidak mencakup semua hak dan kewajiban kedua belah pihak.

### 2.2.3.3. Jenis-Jenis Perjanjian Kerja

Dalinama (2019: 9) mengategorikan kontrak kerja menjadi dua macam, yaitu:

1. Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)

Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) adalah perjanjian yang dibuat antara pekerja dan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja yang bersifat tetap. Unsur-unsur dari PKWTT ini terdiri dari:

- a. Pihak yang membuat

Perjanjian kerja ini dibuat antara pemberi kerja dan pekerja. Perjanjian kerja ini secara otomatis dibuat antara pekerja dan pemberi kerja, seperti yang ditunjukkan oleh namanya. Tidak ada pihak lain yang dapat mewakili pembentukan dan pelaksanaan perjanjian kerja ini.

- b. Hubungan kerja

Perjanjian kerja ini membentuk hubungan kerja antara karyawan dan pemberi kerja. Dalam hubungan kerja yang ada, ada struktur hierarki dengan pekerja sebagai bawahan dan pemberi kerja sebagai atasan. Jika

tidak, maka tidak layak karena karakter pekerja yang berbeda untuk beroperasi sebagai bawahan bagi pemberi kerja.

c. Bersifat tetap

Komponen ini sangat penting dalam PKWTT karena sifatnya yang tidak tetap, yang menunjukkan bahwa perjanjian tersebut memiliki jangka waktu yang tidak ditentukan. Pekerjaan yang dijanjikan masih dipertanyakan dan mungkin tidak akan pernah terpenuhi. Pekerjaan semacam ini dilakukan secara terus-menerus atau permanen oleh pekerja setiap hari sampai pensiun.

2. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) adalah perjanjian kerja antara pekerja dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu. Ketentuan-ketentuan dalam PKWT adalah:

- a. Pekerjaan yang dilakukan hanya sekali selesai atau yang bersifat sementara;
- b. Proyek diperkirakan akan selesai dalam jangka waktu maksimum dua tahun dan hanya dapat diperpanjang satu kali untuk satu tahun berikutnya. Oleh karena itu, proyek ini diperkirakan akan selesai dalam jangka waktu maksimum tiga tahun;
- c. Pekerjaan yang tidak tergantung pada variasi musim;

- d. Kegiatan yang berkaitan dengan barang baru, upaya inovatif, atau produk tambahan yang sedang dalam proses evaluasi;
- e. Tidak cocok untuk peran permanen; dan/atau
- f. Perpanjangan atau pembaruan dimungkinkan.

Dalam kedua bentuk perjanjian tersebut, karyawan diizinkan untuk terlibat dalam PKWTT hanya untuk satu posisi. Karyawan dapat menggunakan PKWT untuk beberapa jenis pekerjaan; namun, mereka yang terlibat dalam kontrak semacam itu untuk lebih dari satu posisi biasanya tidak melanggar perjanjian kerja mereka, karena kontrak-kontrak tersebut bersifat tambahan dan tidak dilaksanakan secara konsisten atau bersamaan. Oleh karena itu, jika Anda adalah karyawan yang bekerja dari pukul 08:00 WIB hingga 16:00 WIB, Anda diizinkan untuk mengambil pekerjaan tambahan, asalkan pekerjaan tersebut dilakukan di luar jam kerja yang telah ditentukan dan tidak mengganggu tanggung jawab utama Anda sebagaimana diatur dalam PKWTT.

#### **2.2.3.4. Ketentuan Hukum Perjanjian Kerja**

Salah satu sumber keterlibatan yang diuraikan dalam Buku III Kitab Undang-Undang Hukum Perdata adalah perjanjian, sebagaimana diatur oleh Kitab Undang-Undang. Sumber tanggung jawab tambahan termasuk undang-undang, hukum

kasus, peraturan yang dikodifikasi dan tidak dikodifikasi, dan prinsip-prinsip ilmiah.

Menurut Pasal 1233 KUH Perdata, perjanjian dan undang-undang adalah dasar dari setiap perikatan. Menurut Subekti (1995), "Perikatan adalah suatu hubungan hukum antara dua orang atau pihak yang diharuskan untuk memenuhi tuntutan."

Perjanjian antara kedua belah pihak harus dibuat tanpa paksaan atau bujukan dari pihak manapun. Kedua belah pihak tidak boleh melakukan kesalahan atau penipuan. Oleh karena itu, konsensus merupakan elemen yang fundamental. Individu atau organisasi hukum yang diklasifikasikan sebagai memiliki hak dan kewajiban dianggap mampu untuk membuat perjanjian. Namun, penjelasan yang sah menandakan bahwa hal itu tidak bertentangan dengan hukum, tidak bertentangan dengan kesucilaan, dan tidak mengganggu ketertiban umum.

Perjanjian kerja dapat dibuat secara lisan maupun tertulis, sebagaimana diatur dalam pasal 51(1) UUK. Namun, pasal 54 (1) UUK harus memuat, sekurang-kurangnya:

- a) Nama alamat perusahaan dan jenis usaha
- b) Nama, jenis kelamin, umur dan alamat pekerja
- c) Jabatan atau jenis pekerjaan
- d) Tempat pekerjaan
- e) Besarnya upah dan cara pembayarannya
- f) Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja

- g) Mulai dan jangka waktu berlakunya perjanjian kerja
- h) Tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat
- i) Tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja

Sanksi yang mewajibkan kepatuhan tidak meningkatkan ketentuan kriteria yang disebutkan di atas. Persyaratan hukum yang disebutkan di atas menggambarkan isi yang diantisipasi dari perjanjian kerja yang ditandatangani. Tidak adanya kebutuhan akan perjanjian kerja formal didasarkan pada alasan pragmatis, karena para pihak sering tidak mendokumentasikan kesepakatan bersama mereka. Jika perjanjian lisan seperti itu dianggap batal secara hukum, maka karyawan tidak akan memiliki perlindungan yang memadai.

#### **2.2.3.5. Syarat Sah Kontrak Kerja atau Perjanjian Kerja**

Sifat mengikat atau tidak mengikatnya suatu kontrak mempengaruhi keabsahannya bagi para pihak yang terlibat. Ketentuan hukum dari suatu kontrak kerja, yang secara sistematis diatur dalam Buku III Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, dapat dievaluasi untuk menentukan keabsahan atau ketidakabsahannya.:

1. Kriteria yang diperlukan untuk sebuah kontrak kerja sebagaimana diuraikan dalam Pasal 1320 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata;
2. kriteria untuk kontrak yang sah yang tidak disebutkan dalam pasal 1320 KUH Perdata.

Kontrak yang dibuat oleh para pihak harus memenuhi persyaratan yang diuraikan dalam Pasal 1320 KUH Perdata:

1) Kesepakatan atau persetujuan para pihak

Persetujuan menandakan bahwa para pihak yang berpartisipasi dalam perjanjian harus mencapai kesepakatan bersama tentang masalah-masalah penting yang termasuk dalam perjanjian. Satu pihak memiliki kepentingan yang sama dengan pihak lainnya.

2) Kecakapan para pihak dalam membuat suatu perjanjian;

Individu yang terlibat dalam kontrak harus memiliki otoritas hukum. Pada dasarnya, setiap orang yang sudah dewasa dan sehat secara mental dianggap cakap secara hukum. Pasal 1330 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata mendefinisikan orang yang cakap hukum sebagai orang yang sudah menikah atau pernah menikah dan berusia minimal 21 tahun.

3) Suatu hal tertentu;

Barang atau produk yang dijelaskan dalam perjanjian disebut sebagai "hal tertentu". Tidak ada undang-undang yang mengamanatkan pengungkapan apakah barang tersebut berada dalam kepemilikan pihak yang berkepentingan pada saat perjanjian dilaksanakan

4) Suatu sebab yang halal;

Sejumlah akademisi, seperti Volmar dan Wirjono Prodjodikoro, menyampaikan pandangan mereka tentang

konsep sebab yang sah. Mereka mendefinisikan sebab (kausa) sebagai tujuan atau sasaran perjanjian. Kausa mengacu pada prestasi dan pertimbangan yang dialihkan di antara para pihak, sedangkan subekti merupakan dasar pemikiran dari substansi perjanjian

Di samping persyaratan yang diuraikan dalam pasal 1320 KUH Perdata, pasal 1338 (ayat 3) dan 1339 KUH Perdata mengatur keabsahan perjanjian;

- a. Perjanjian dilaksanakan dengan motif yang baik
- b. Perjanjian tersebut mengikat dengan cara yang sesuai.
- c. Kontrak yang dapat ditegakkan berdasarkan praktik-praktik yang telah ditetapkan
- d. Perjanjian harus mematuhi persyaratan hukum (terbatas pada keadaan yang memaksa).
- e. Perjanjian harus mematuhi aturan umum.

#### **2.2.3.6. Kewajiban Para Pihak dalam Perjanjian Kerja**

##### **1. Kewajiban Pekerja**

Dalam UU No. 13 tahun 2003, terlepas dari penggambaran tanggung jawab pekerja yang tidak jelas, pekerja diamanatkan untuk:

- a) Melaksanakan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuannya
- b) Pekerja hanya dapat menunjuk pihak ketiga untuk menggantikannya dengan izin dari perusahaan.

- c) Mematuhi peraturan yang terkait dengan pekerjaannya.
- d) Pekerja yang tinggal bersama pemberi kerja harus mematuhi peraturan di rumah.

## **2. Kewajiban Pengusaha**

Pemberi kerja biasanya bertanggung jawab untuk memberikan kompensasi kepada pekerja selama masa hubungan kerja. Berdasarkan UU No. 13 tahun 2003, pemberi kerja memiliki kewajiban lebih dari sekadar membayar gaji. Mereka juga harus memberikan perlindungan kerja, ketentuan cuti, meningkatkan kemungkinan pekerjaan, dan hal-hal yang berkaitan. Jaminan upah dan kesejahteraan diuraikan dalam Bab X UU No. 13 Tahun 2003.

### **2.2.4. Kinerja Karyawan**

#### **2.2.4.1. Definisi Kinerja**

Kinerja, seperti yang dijelaskan oleh Marwansyah (2010:229), mengacu pada pencapaian seseorang sehubungan dengan kewajiban yang diberikan kepadanya.

Kinerja, seperti yang didefinisikan oleh Gani (2009:221), adalah hasil dari pelaksanaan tanggung jawab seorang karyawan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh suatu organisasi selama durasi tertentu, terlepas dari orientasi keuntungannya. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan suatu kegiatan yang selaras dengan tujuan dan visi perusahaan, seperti

yang dituangkan dalam rencana strategis. Kinerja organisasi mengacu pada efektivitas secara keseluruhan dari suatu organisasi dalam memenuhi persyaratan tertentu ( Fahmi, 2015:2).

Kinerja, seperti yang diartikulasikan oleh Sukmawati (2008:179), mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi kontribusi individu kepada organisasi, termasuk kuantitas output, kualitas output, durasi output, kehadiran, disposisi kerja sama, dan tingkat pencapaian, yang semuanya dapat meningkatkan produktivitas.

Seorang karyawan diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang optimal saat menjalankan aktivitas yang telah ditentukan. Kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa aspek penting yang penting untuk meningkatkan hasil kerja yang selaras dengan tujuan bisnis atau lembaga yang mempekerjakan mereka. Pemimpin harus menilai kinerja atau keberhasilan ini untuk menentukan sejauh mana perkembangan yang dibuat oleh seorang karyawan dan perusahaan secara kolektif.

Kinerja digambarkan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh orang-orang dan kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.4.2. Faktor-Faktor Penilaian Kinerja**

Variabel penilaian, seperti yang digambarkan oleh Moehariono (2014:139-140), adalah komponen-komponen yang

dievaluasi selama proses peninjauan kinerja individu. Elemen-elemen evaluasi selanjutnya adalah sebagai berikut:

- a) Hasil kerja menunjukkan tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas, yang sering kali diukur dengan pendapatan yang diperoleh, margin keuntungan, dan perputaran total aset, di antara metrik-metrik lainnya.
- b) Perilaku mengacu pada kinerja karyawan dalam perannya, termasuk layanan pelanggan, kesopanan, dan interaksi dengan rekan kerja dan klien.
- c) Atribut dan kompetensi mencakup bakat dan penguasaan karyawan atas informasi, keterampilan, dan keahlian yang diperlukan untuk peran mereka, dengan kepemimpinan, inisiatif, dan dedikasi.
- d) Untuk melakukan perbandingan, seseorang harus mengevaluasi kinerja pekerja terhadap kinerja rekan kerja pada tingkat pekerjaan yang sama. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan jumlah penjualan yang sama dalam satu bulan.

Allen menjelaskan keuntungan dari penilaian kinerja dalam Wibowo (2014:193):

1. Jika dilakukan dengan tepat, penilaian kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten sepanjang tahun.

2. Proses penilaian yang efisien sangat penting untuk manajemen sumber daya manusia dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.
3. Sangat penting untuk strategi kompetitif.

Berdasarkan alasan yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan sangat penting karena berfungsi sebagai mekanisme untuk mengevaluasi setiap pekerja. Para pemimpin dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan bawahannya. Dengan demikian, para pemimpin dapat mengetahui bagaimana cara mengatasi masalah dan mempertahankan kekuatan. Hal ini akan mempengaruhi pengambilan keputusan strategis tentang hasil evaluasi kinerja dan komunikasi yang dilakukan oleh atasan dan bawahan, sehingga dapat memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi lembaga dengan cepat.

#### **2.2.4.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Siagan (2002), kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa aspek, antara lain komunikasi, remunerasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kondisi kerja.

Mangkuprawira dan Hubeis mengidentifikasi banyak elemen yang mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Faktor intrinsik

Pengetahuan, keterampilan, bakat, kepercayaan diri, motivasi, dan dedikasi yang ditunjukkan oleh setiap karyawan.

2. Faktor ekstrinsik

- 1) Aspek kepemimpinan meliputi kualitas manajer dan pemimpin tim dalam memberikan dukungan, inspirasi, dan bimbingan kepada karyawan.
- 2) Aspek tim meliputi dukungan dan dorongan dari rekan kerja, rasa saling percaya, dan kebersamaan.
- 3) Aspek sistem meliputi sistem kerja, infrastruktur, prosedur organisasi, dan budaya kerja di dalam perusahaan.
- 4) Variabel situasional meliputi stres dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Gibson (2002) mengidentifikasi komponen-komponen yang mempengaruhi kinerja pekerja sebagai berikut:

a. Atribut individu

Individu dapat dibedakan satu sama lain berdasarkan sifat-sifat yang berbeda. Komponen ini berkaitan dengan kapasitas individu untuk melaksanakan aktivitas tertentu, yang meliputi:

- a) Atribut demografis seperti usia, jenis kelamin, dll.
- b) Atribut kemampuan termasuk bakat, kecerdasan, bakat, dan faktor terkait lainnya.

c) Ciri-ciri psikologis dari nilai-nilai yang diartikulasikan, termasuk sikap dan perilaku.

b. Kemauan untuk bekerja

Setiap individu memiliki ciri-ciri yang berbeda, yang menunjukkan bahwa semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk sukses. Untuk mendapatkan kinerja yang optimal, ketekunan dan etos kerja yang kuat sangat penting. Kemauan adalah kekuatan pendorong yang dapat menginspirasi individu untuk meningkatkan produktivitas mereka.

c. Dukungan organisasi

Sebuah organisasi atau perusahaan harus memfasilitasi pencapaian tujuan personalia yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk meramalkan kendala-kendala yang dihadapi oleh karyawan dan organisasi. Misalnya, kelengkapan peralatan dan kejelasan informasi.

Penulis menegaskan bahwa beberapa elemen mempengaruhi kesuksesan karyawan, seperti usia, pengalaman kerja, kemampuan, sikap, dan perilaku. Selain itu, penting bagi pekerja untuk mengerahkan usaha dan memiliki peralatan yang diperlukan untuk melakukan tugasnya.

Sebaliknya, Wirawan (2009) mengidentifikasi tiga komponen yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor internal organisasi: karyawan membutuhkan bantuan organisasi untuk memenuhi tanggung jawab mereka. Bantuan ini secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan yang tinggi maupun yang rendah. Sebaliknya, kinerja karyawan akan menurun jika struktur remunerasi dan lingkungan kerja perusahaan tidak memadai. Strategi organisasi, manajemen dan sistem kompensasi, bersama dengan dukungan sumber daya yang diperlukan untuk penyelesaian tugas, merupakan elemen lebih lanjut dari lingkungan internal organisasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus bertanggung jawab untuk membina lingkungan kerja yang meningkatkan dan mempertahankan produktivitas karyawan.
2. Variabel lingkungan eksternal organisasi adalah situasi, peristiwa, atau kejadian yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Krisis ekonomi dan keuangan di Indonesia pada tahun 1997 mengakibatkan meningkatnya inflasi, berkurangnya pendapatan dan gaji karyawan, serta berkurangnya daya beli karyawan.
3. Variabel internal yang berasal dari personil yang dapat dikembangkan seiring dengan perkembangannya. Misalnya, bakat, karakteristik pribadi, dan masalah fisik dan psikologis. Elemen yang diperoleh termasuk pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman profesional, dan ambisi untuk berprestasi.

Beberapa orang berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok yang berbeda, yaitu:

- 1) Variabel intrinsik, termasuk kemampuan, kecerdasan, stabilitas emosi, motivasi, persepsi peran, keadaan keluarga, kondisi fisik, dan dinamika sosial
- 2) Variabel eksternal, meliputi peraturan ketenagakerjaan, preferensi konsumen, saingan, nilai-nilai masyarakat, serikat pekerja, situasi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Nawawi mengatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja:

- a. Pengetahuan, Komponen ini meliputi jenis, tingkat, dan pelatihan pendidikan yang ditempuh, terutama yang berkaitan dengan tanggung jawab jabatan.
- b. Pengalaman melampaui durasi atau masa kerja; pengalaman berkaitan dengan kualitas tindakan yang dilakukan, bukan hanya waktu yang diinvestasikan. Mengumpulkan pengalaman dalam waktu yang lama akan meningkatkan kompetensi Anda dalam domain tertentu
- c. Elemen-elemen kepribadian yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang meliputi minat, bakat, kemampuan berkolaborasi, keterbukaan, kegigihan, semangat kerja, dan sikap keseluruhan terhadap pekerjaan.

Menurut para ahli yang disebutkan di atas, kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua kategori elemen: pengaruh internal dan eksternal. Variabel internal mencakup atribut yang melekat pada diri karyawan, termasuk minat, bakat, keahlian, etos kerja, dan motivasi. Faktor eksternal mencakup karakteristik yang berasal dari lingkungan eksternal karyawan, termasuk kebijakan perusahaan, kondisi tempat kerja, kondisi ekonomi, dan infrastruktur.

#### **2.2.4.4. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Mardiasmo, sebagaimana dikutip dalam Sinambela (2012:187), mengidentifikasi tiga tujuan pengukuran kinerja:

1. Meningkatkan kinerja untuk memastikan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya.
3. Meningkatkan akuntabilitas publik dan komunikasi kelembagaan
4. indikator utama efektivitas organisasi publik.

Mahsun dalam Sinambela (2012:187) mengidentifikasi empat parameter untuk menilai keberfungsian organisasi publik:

- 1) Menetapkan Tujuan, Sasaran, dan Strategi Organisasi.

Sasaran adalah pernyataan yang luas tentang tujuan yang ingin dicapai yang diperlukan untuk memenuhi visi dan tujuan organisasi publik. Selanjutnya, tetapkan tujuan atau sasaran organisasi, disertai dengan kerangka waktu yang

tepat untuk pencapaiannya. Selanjutnya, menetapkan strategi pencapaiannya, yaitu rencana yang digunakan untuk merealisasikannya.

2) Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja.

Indikator kinerja menunjukkan evaluasi tidak langsung dari pekerjaan atau berfungsi sebagai indikasi kinerja. Penilaian kinerja secara langsung disebut sebagai evaluasi kinerja. Indikator dan metrik kinerja sangat penting untuk mengevaluasi pencapaian rencana, tujuan, dan sasaran.

3) Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan jika indikator dan metrik kinerja yang spesifik telah ditetapkan. Menilai tingkat keberhasilan rencana, tujuan, dan sasaran melibatkan perbandingan hasil aktual dengan indikator dan metrik kinerja yang telah ditetapkan.

Keuntungan Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Mahsun (2006: 33) menegaskan bahwa sektor publik secara intrinsik terkait dengan kepentingan publik, sehingga pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai keefektifan penyedia layanan dan komoditas publik dalam memenuhi tujuan mereka. Pengukuran kinerja sangat bermanfaat dalam manajemen organisasi. Mahsun (2006:33-34) menegaskan bahwa penilaian kinerja memberikan manfaat bagi perusahaan sektor publik baik secara internal maupun eksternal, seperti yang ditunjukkan di bawah ini:

- a. Memastikan bahwa para pelaksana memahami kriteria yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- b. Menjamin tercapainya rencana kinerja.
- c. Menilai dan menganalisis kinerja, menyandingkannya dengan rencana kerja, dan menerapkan langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja.
- d. Memberikan insentif dan hukuman yang tidak memihak, tergantung pada kinerja pelaksana yang dievaluasi melalui mekanisme yang ditetapkan bersama.
- e. Bertindak sebagai perantara untuk memfasilitasi komunikasi antara pimpinan dan bawahan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
- f. Memastikan apakah persyaratan klien telah dipenuhi.
- g. Meningkatkan pemahaman tentang operasi pemerintah.
- h. Menjamin bahwa penilaian diberikan tanpa memihak.
- i. Menunjukkan potensi untuk perbaikan.
- j. Mendiagnosis masalah.

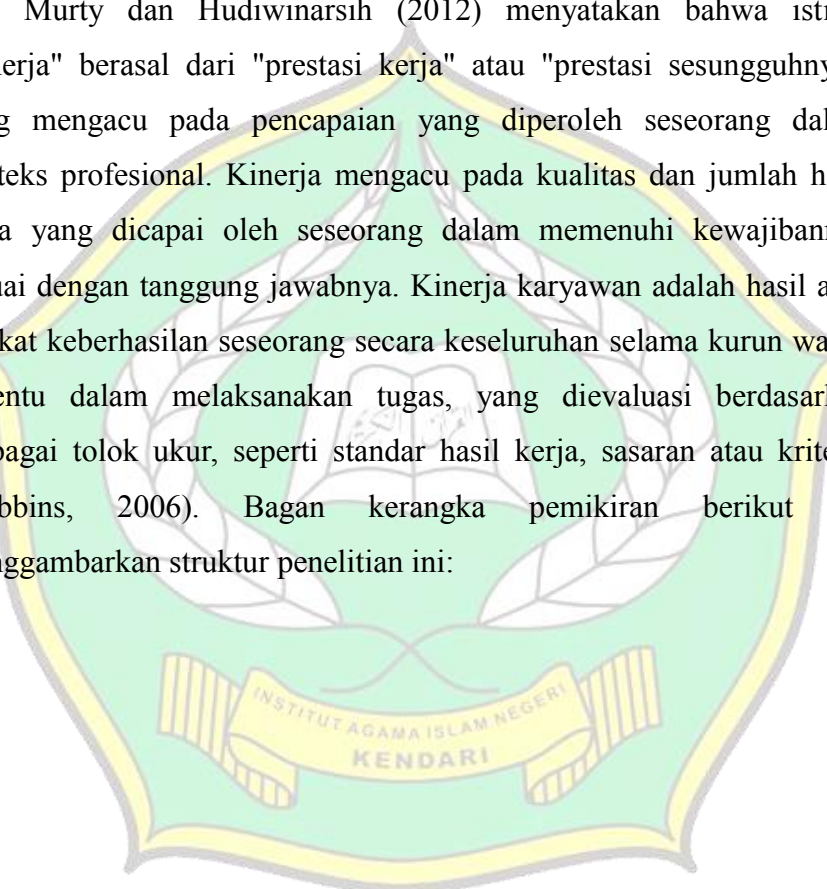
### **2.3. Kerangka Pikir**

Bank Sultra Kas Molawe memiliki visi, misi, dan tujuan. Bank Sultra Kas Molawe menggunakan beberapa struktur remunerasi dan perjanjian kerja untuk memenuhi tujuannya. Bank meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui remunerasi dan kontrak kerja.

Bank Sultra Kas Molawe menawarkan remunerasi dan perjanjian kerja sebagai sarana untuk memberikan penghargaan kepada karyawan.

Selain itu, strategi untuk meningkatkan kualitas pegawai demi kemajuan organisasi. Bank Sultra Kas Molawe akan memberikan insentif dan menginspirasi karyawannya untuk meningkatkan kinerja mereka melalui upah yang adil dan kontrak kerja yang menguntungkan.

Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa istilah "kinerja" berasal dari "prestasi kerja" atau "prestasi sesungguhnya", yang mengacu pada pencapaian yang diperoleh seseorang dalam konteks profesional. Kinerja mengacu pada kualitas dan jumlah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam memenuhi kewajibannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama kurun waktu tertentu dalam melaksanakan tugas, yang dievaluasi berdasarkan berbagai tolok ukur, seperti standar hasil kerja, sasaran atau kriteria (Robbins, 2006). Bagan kerangka pemikiran berikut ini menggambarkan struktur penelitian ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir**

