

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, serta penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi konsep mengenai Penilaian Kinerja, Kompensasi, *Punishment* dan Kinerja Karyawan.

##### **2.1.1 Penilaian Kinerja**

###### **2.1.1.1 Definisi Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja mempunyai beberapa istilah seperti *employee evaluation*, *employee rating*, *personal appraisal* dan *performance appraisal* merupakan suatu kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja pegawai. Penilaian kinerja sangat dibutuhkan oleh perusahaan, yaitu untuk memahami kinerja karyawan melalui HRD dengan berbagai metode yang digunakan. Penilaian kinerja merupakan masalah penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan merupakan tanggung jawab penting dari manajer dan pengawas (Javidmehr dan Ebrahimpour, 2015).

Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu bentuk kebijakan manajemen perusahaan untuk terus mengevaluasi hasil kerja karyawan yang dimilikinya dengan cara membandingkan hasil kerja para pegawai dengan deskripsi pekerjaan dan standar yang telah ditetapkan, dan membandingkannya dengan kinerja yang dihasilkan, dengan harapan pegawai dapat memperbaiki pekerjaannya di kemudian hari sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Biasanya penilaian kinerja ini secara berkala dan dalam suatu periode tertentu. Sistem penilaian kinerja memiliki dampak substansial pada aspek-aspek lain dari SDM dan strategi organisasi secara keseluruhan (Agyare et al. 2016). Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya mengenai definisi penilaian kinerja sebagai berikut :

“Penilaian kinerja adalah ukuran-ukuran kinerja yang memenuhi persyaratan penilaian kinerja seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan” (Rivai :2009).

Penilaian merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya kinerja, menurut Mondy dan Noe dalam Sami'an (2012:2).

Penilaian kinerja menurut Mejia dalam Sami'an (2012:2) merupakan suatu proses yang terdiri dari identifikasi dengan mengacu pada hasil analisa jabatan, pengukuran dengan mengukur baik buruknya kinerja karyawan, dan manajemen yang merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.

Penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu, hal ini dikemukakan oleh Simamora (1997 :415) dalam Dwi Meutia (2013:3).

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, definisi ini di dikemukakan oleh Rivai dan Basri (2004) dalam Cindi Ismi (2015 : 2).

Penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi, definisi ini dikemukakan oleh Gary Dessler dalam Indria Hangga, et al (2015).

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan, menurut Mathis & Jackson ( Kevin, et al, 2015).

Suatu penilaian kinerja adalah pendekatan strategis yang mengintegrasikan antara kepentingan kebijakan organisasi dan kegiatan sumber daya manusia, menurut Fletcher (Frans, et al : 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja diatas, dapat disusun konsep/ definisi dan kesimpulan penilaian kinerja pada tabel 2.1 dibawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Konsep Penilaian Kinerja**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Penilaian Kinerja
1.	2009	Rivai	penilaian kinerja adalah ukuran-ukuran kinerja yang memenuhi persyaratan penilaian kinerja seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan
2.	2012	Mejia (dalam Sami'an)	Merupakan suatu proses yang terdiri dari identifikasi dengan mengacu pada hasil analisa jabatan, pengukuran dengan mengukur baik buruknya kinerja karyawan, dan manajemen yang merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
3.	2012	Mondy dan Noe (dalam Sami'an)	Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.
4	1997/ 2013	Simamora (dalam Dwi Meutia)	Penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.
5	2004/2015	Rivai dan Basri (dalam Cindi Ismi)	Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang yang telah ditentukan oleh perusahaan.
6.	2015	Mathis & Jackson (dalam Kevin Tangkuman, et al).	Penilaian kinerja ( <i>performance appraisal</i> ) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.
7.	2018	Fletcher (dalam Frans)	Suatu penilaian kinerja adalah pendekatan strategis yang mengintegrasikan antara kepentingan kebijakan organisasi dan kegiatan sumber daya

			manusia.
--	--	--	----------

*Sumber : Hasil di olah oleh peneliti (2020)*

Berdasarkan tabel 2.1 diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian yang dilaksanakan setiap periode tertentu terhadap kinerja karyawan yang berkaitan dengan tugas yang dilaksanakan oleh karyawan tersebut. Proses penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan kinerja karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.

Dari 7 konsep yang ada pada tabel diatas, penulis menggunakan konsep penelitian yang sesuai dengan lokasi penelitian yang merujuk pada konsep yang dikemukakan oleh Rivai (2009) yaitu “Penilaian kinerja adalah ukuran-ukuran kinerja yang memenuhi persyaratan penilaian kinerja seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan”.

### **2.1.1.2 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja**

Ruang lingkup penilaian kinerja menurut Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:88) tercakup dalam *what, why, where, when, who* dan *how* biasa di singkat menjadi 5W + 1 H.

#### 1. *What* (Apa)

Menegaskan apa yang akan di nilai yaitu, perilaku dan prestasi kerja seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

2. *Why* ( Mengapa)

Menegaskan alasan menilai, karena :

- a. Untuk meningkatkan kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
- b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personal yang bersangkutan.
- c. Untuk mengukur tampilan atau performa kerja karyawan.
- d. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
- e. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

3. *Where* ( Dimana)

Menegaskan dimana tempat penilaian dilakukan :

- a. Di dalam pekerjaan ( *on the job performance*) secara formal.
- b. Di luar pekerjaan ( *off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.

4. *When* (Kapan)

Menjelaskan tentang kapan waktu penilaian dilakukan :

- a. Secara formal, penilaian dilakukan secara *periodic*

b. Secara Informal, penilaian yang dilakukan secara terus menerus

5. *Who* ( Siapa)

Menegaskan tentang siapa yang akan dinilai, yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan yang menilai adalah *Appraiser*, yaitu atasan langsung karyawan, atas dari atasan langsung dan atau suatu tim yang dibentuk perusahaan itu.

6. *How* ( Bagaimana)

Menegaskan tentang bagaimana penilaian akan dilakukan, metode apa yang akan digunakan dan masalah apa yang dihadapi oleh penilai (*Appraiser*) dalam melakukan penilaian.

### **2.1.1.3 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Bagi perusahaan, penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi ( Belarmino, 2013:62) :

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2) Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

### 3) Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

### 4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

#### **2.1.1.4 Faktor Penilaian Kinerja**

Siagian dalam Sami'an (2012:1) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.

3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai.

#### **2.1.1.5 Metode-metode Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Menurut Dessler (2008: 295) dalam Siti Noni, et all (2017:21), metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang

paling tinggi. Manajer atau *supervisor* terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukannya ke dalam klasifikasi karyawan.

5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. *Management by Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.
8. *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.

#### **2.1.1.6 Dimensi Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dilakukan melalui beberapa komponen atau faktor – faktor penilaian . Menurut Kasmir (2016) dalam Rima Nur et, al. ( 2018 :135)

untuk memudahkan pemahaman komponen penilaian yang umum diberikan adalah sebagai berikut :

1. Absensi, merupakan bukti kehadiran karyawan pada saat jam masuk sampai pulang kerja. Jika kehadiran sesuai standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik.
2. Kejujuran, merupakan perilaku karyawan yang dinilai selama bekerja.
3. Tanggung jawab, adalah tanggung jawab berupa kerugian langsung maupun tidak langsung atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
4. Kemampuan ( hasil kerja) merupakan ukuran bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
5. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.
6. Kepatuhan, merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan serta tidak melanggarnya.
7. Kerjasama, merupakan saling bantu antar karyawan dengan tujuan mempererat dan memperlancar kegiatan.
8. Kepemimpinan, adalah kemampuan seseorang dalam memimpin.
9. Prakarsa, merupakan seseorang yang selalu memiliki ide – ide atau pendapat perbaikan atas kualitas suatu pekerjaan.

### 2.1.1.7 Indikator Penilaian Kinerja

Simamora mengungkapkan beberapa indikator penilaian kinerja. Berikut indikator penilaian kinerja menurut Simamora (2004):

#### 1) Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

#### 2) Semangat Kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

#### 3) Kepemimpinan

Pimpinan merupakan *leader* bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

#### 4) Kerja sama

Pihak Perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5) Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6) Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7) Pencapaian Target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing – masing.

Sementara itu Swanson mengungkapkan beberapa indikator penilaian kinerja dengan berbeda. Berikut indikator penilaian kinerja menurut Swanson (2005) :

1. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan.
2. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periodewaktu yang ditentukan.
3. *Job knowledge*, yaitu pemahaman pegawai mengenai prosedur atau tata cara kerja serta informasi teknis tentang pekerjaan.

4. *Dependability*, yaitu kemampuan untuk diandalkan khususnya dalam bekerja atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. *Adaptability*, yaitu kemampuan beradaptasi atau kemampuan menanggapi kondisi dan perubahan yang terjadi di tempat kerja.
6. *Dependability*, yaitu upaya untuk melakukan hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan.
7. *Initiative*, yaitu kemampuan memunculkan gagasan baru atau ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan.
8. *Problem Solving*, yaitu kemampuan dalam melakukan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
9. *Attendance*, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan absensi atau sering tidaknya pegawai meninggalkan pekerjaannya.
10. *Cooperation*, yaitu kesediaan bekerjasama dan berpartisipasi dengan pegawai lainnya baik secara vertikal maupun horizontal di dalam dan di luar pekerjaan.

Menurut Rivai dkk (2009) penilaian kinerja adalah ukuran-ukuran kinerja yang memenuhi persyaratan penilaian kinerja seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang

menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian efektifnya suatu penilaian kinerja dapat diukur dengan mempertimbangkan indikator sebagai berikut :

1) Keandalan

- a) Ukuran kinerja harus objektif untuk keseluruhan karyawan.
- b) Ukuran kinerja harus dirasakan adil oleh karyawan.
- c) Penilai harus konsisten dalam melakukan penilaian.

2) Relevansi

- a) Penilaian kinerja harus sesuai dengan output karyawan.
- b) Penilaian kinerja sesuai dengan elemen-elemen pekerjaan yang dikerjakan.
- c) Penilaian kinerja harus terkait dengan standard dan tujuan organisasi.

3) Sensitivitas

- a) Mampu membedakan antara karyawan berkinerja tinggi dan rendah.
- b) Mampu membedakan karyawan yang produktif dan tidak produktif.
- c) Karyawan merasa hasil dari penilaian kinerja adil.

4) Kepraktisan

- a) Penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan.
- b) Instrumen penilaian kinerja harus mudah dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

Sementara itu, menurut Kasmir (2016), dalam mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yaitu:

1) Kualitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan melalui proses tertentu.

2) Kuantitas

Pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat dari kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4) Efektivitas Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang

telah dianggarkan tersebut merupakan acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5) **Kebutuhan Akan Pengawasan**

Setiap aktivitas memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) **Hubungan antar perorangan**

Dalam hubungan ini diukur apakah seseorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

Berdasarkan kajian tersebut dapat disusun indikator penilaian kinerja, sebagaimana nampak dalam tabel 2.2 berikut :

**Tabel 2.2**  
**Indikator Penilaian Kinerja**

No	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Penilaian Kinerja
1.	2004	Simamora	Loyalitas, semangat kerja, kepemimpinan, kerjasama, prakarsa, tanggung jawab, dan pencapaian target.
2.	2005	Swason	Quality of work, quantity, job knowledge, dependability, adaptability, initiative, problem solving, attendance, cooperation
3.	2009	Rivai	Keandalan, relevansi, sensitivitas, kepraktisan
4.	1979 2013	Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 (dalam	Kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan

		Dwi Meutia)	
5	2016	Kasmir	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perorangan.
<b>Indikator Penilaian Kinerja</b> Keandalan, relevansi, sensitivitas dan kepraktisan			

*Sumber : Rivai (2009) dan hasil penelitian*

Berdasarkan tabel 2.2 menurut beberapa pendapat ahli mengenai penilaian kinerja, kemudian dengan merujuk kepada salah satu indikator dari Rivai (2009) yang sesuai dengan fenomena yang ada pada lokasi penelitian pada instansi jasa pelayanan publik yang dimana memiliki peran dalam sistem penilaian kinerja yang ada dalam instansi.

## **2.1.2 Kompensasi**

### **2.1.2.1 Definisi Kompensasi**

Salah satu cara manajemen untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya adalah melalui kompensasi. Berikut merupakan pengertian kompensasi menurut para ahli :

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka” menurut Sedarmayanti (2014:239).

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan” menurut Hasibuan (2014:118).

“Kompensasi adalah total dari semua imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka” hal ini di kemukakan oleh Mondy dan Martocchio (2016).

Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia, menurut William B. Werther dan Keith Davis (Yudhi herdianto :2017).

Kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat di definisikan sebagai bentuk imbalan apapun yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, ( Sudiarditha, et all :2018).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disusun konsep/ definisi dan kesimpulan kompensasi pada tabel 2.3 dibawah ini :

**Tabel 2.3**  
**Konsep Kompensasi**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kompensasi
1.	2014	Sedarmayanti	Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.
2.	2014	Hasibuan	Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

3	2016	Mondy dan Martocchio	Kompensasi adalah total dari semua imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka.
4	2017	William B. Werther dan Keith Davis (dalam Yudhi herdianto)	Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
5	2018	Sudiardhita, et al.	Kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai bentuk imbalan apa pun yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

*Sumber : Hasil di olah oleh peneliti(2020)*

Berdasarkan Tabel 2.3 diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai bentuk imbalan atas jasa dan usahanya baik dalam bentuk uang atau dalam bentuk imbalan lain dan sebagai alat yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan 5 konsep pada tabel diatas mengenai definisi kompensasi, maka penulis memilih konsep yang sesuai dengan fenomena yang terjadi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat yang merujuk pada definisi yang di ungkapkan oleh Mondy dan Martocchio (2016), yaitu "Kompensasi adalah total dari semua imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka".

### **2.1.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi pada karyawannya menurut Rachmawati dalam Tanto Wijaya (2015 : 40) adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkualitas untuk tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming – iming gaji yang tinggi.

3. Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

4. Administrasi legalitas

Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang-undang. Sehingga pemberian kompensasi di setiap perusahaan merata, sesuai dengan peraturan pemerintah.

#### 5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

#### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2012 :127) dalam Tanto Wijaya (2015), antara lain :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Jika pencari kerja lebih banyak daripada lowongan pekerjaan yang tersedia maka kompensasi relatif kecil
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan. Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.
3. Serikat buruh. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar.
4. Produktifitas kerja karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik maka jumlah kompensasi akan semakin besar.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Pemerintah berkewajiban melindungi rakyat dari tindakan sewenang-wenang perusahaan dalam menetapkan besar kecilnya kompensasi.
6. Biaya hidup Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar.
7. Posisi jabatan karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Hal ini wajar karena karyawan yang mendapat kewenang dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja. Jika tingkat pendidikan karyawan tinggi dan pengalamannya lama maka gaji atau kompensasi juga semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik.
9. Kondisi perekonomian nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment.
10. Jenis dan sifat pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian untuk mengerjakannya.

#### 2.1.2.4 Indikator Kompensasi

Mathis dan Jackson mengungkapkan beberapa indikator mengenai Kompensasi. Berikut indikator kompensasi menurut Mathis dan Jackson (2006) :

a. Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan, biasanya sebagai upah atau gaji. Gaji pokok termasuk dalam pembayaran langsung yang diberikan oleh perusahaan.

b. Pembayaran Variabel

Kompensasi terkait langsung dengan kinerja individu, tim, atau organisasi. Pembayaran variabel merupakan pembayaran langsung yang diberikan oleh perusahaan.

c. Benefits

Pembayaran tidak langsung yang diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan untuk keanggotaan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi karyawan menurut Noe (2013:91) dalam Aulia dan Troena (2013) adalah:

a. Kompensasi Finansial:

1) Upah dan Gaji

2) Insentif atau bonus

3) Tunjangan- tunjangan

b. Kompensasi Non Finansial:

1) Promosi

2) Kenyamanan

Ada tiga indikator untuk menilai kompensasi (Simamora, 2004 : 442) dalam Tanto Wijaya, et all (201 5:40) :

1. Puas terhadap Fasilitas

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat kerja.

2. Puas terhadap Tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Sedangkan indikator kompensasi menurut Mondy dan Martocchio (2016), adalah:

1. Kompensasi Finansial Langsung

a) Gaji / Upah

b) Insentif

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung
  - a) Tunjangan (*Benefits*)
3. Kompensasi Non Finansial
  - a) Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan (*Non Financial The Job*)
  - b) Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (*Non Financial The Job Environment*)
  - c) Simbol Status yang Pantas

Berdasarkan kajian tersebut dapat disusun indikator kompensasi, sebagaimana nampak pada tabel 2.4 dibawah ini :

**Tabel 2.4**  
**Indikator Kompensasi**

No	Tahun	Sumber Reverensi	Indikator Kompensasi
1.	2006	Mathis dan Jackson	Gaji pokok, pembayaran variabel, dan benefits
2.	2013	Noe dalam Troena	Upah atau gaji, insentif, asuransi, jaminan pensiun atau tunjangan.
3.	2015	Simamora (dalam Tanto Wijaya)	Gaji atau upah, fasilitas, tunjangan dan insentif
4.	2016	Mondy dan Martocchio	Kompensasi finansial langsung : gaji/upah dan insentif Kompensasi Finansial tidak langsung : tunjangan Kompensasi non finansial : berkaitan dengan pekerjaan dan berkaitan dengan lingkungan pekerjaan
<b>Indikator Kompensasi</b> Kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial			

*Sumber : Mondy dan Martocchio (2016) dan hasil olah peneliti*

Tabel 2. 4 Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai kompensasi, kemudian dengan merujuk kepada salah satu indikator dari Mondy &

Martocchio (2016), yang sesuai dengan fenomena yang ada pada objek penelitian pada Instansi jasa pelayanan publik, dimana yang memiliki peran dalam tatanan pemerintahan untuk memberikan jasa- jasa pelayanan publik dalam menjawab segala kebutuhan masyarakat.

### **2.1.3 *Punishment***

#### **2.1.3.1 Definisi *Punishment***

Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dengan demikian terlihat bahwa jika kompensasi merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi jika diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Berikut beberapa definisi yang dikemukakan para ahli mengenai *punishment* :

“*Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar” menurut Mangkunegara (2013:130).

*Punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari

dilakukannya perilaku tertentu, hal ini dikemukakan oleh Ivancevich dalam Kevin Tangkuman (2015:886).

“*Punishment* adalah sangsi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan” (Irham Fahmi , 2016 : 68).

*Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja atau seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan, definisi ini dikemukakan oleh Purwanto (2006 : 186) dalam Dicky Saputra (2017 : 4).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/ definisi dan kesimpulan *Punishment* seperti pada Tabel 2.5 dibawah ini :

**Tabel 2. 5**  
**Konsep *Punishment***

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi <i>Punishment</i>
1.	2013	Mangkunegara, Anwar Prabu.	<i>Punishment</i> adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.
2	2015	Ivancevich, Konopaske dan Matteson (dalam Kevin Tangkuman)	<i>Punishment</i> didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu.
3	2016	Irham Fahmi	<i>Punishment</i> adalah sangsi yang diterima oleh seorang karyawan karena ketidakmampuannya dalam mengerjakan atau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan.

4	2006/2017	Purwanto (dalam Dicky Saputra)	<i>Punishment</i> adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja atau seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.
---	-----------	--------------------------------------	---

*Sumber : Hasil di olah oleh peneliti (2020)*

Berdasarkan tabel 2.5 diatas, dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah sangsi yang diterima oleh karyawan sebagai tindakan konsekuensi atas hasil yang dilakukan oleh seorang karyawan baik dengan sengaja ataupun tidak sengaja.

Berdasarkan 4 konsep pada tabel diatas mengenai definisi *punishment* menurut pendapat para ahli. Maka, penulis menggunakan konsep penelitian yang sesuai dengan fenomena yang terjadi di lokasi penelitian yaitu konsep yang merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh oleh Purwanto (2006 : 186) dalam Dicky Saputra (2017 : 4), bahwa *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja atau seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

### **2.1.3.2 Mekanisme Pemberian *Punishment***

Setiap sangsi yang diberikan atas dasar kesalahan yang dilakukan maka disana ada mekanismenya yang harus diperhatikan. Adapun mekanisme umum bentuk pemberian *punishment* tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016 : 68-69) adalah sebagai berikut :

1. Pemberian *punishment* langsung berpengaruh pada finansial/*reward* karyawan tersebut, seperti pemotongan atau perhentian gaji, tunjangan, bonus, dan lainnya.
2. Pemberian *punishment* tidak langsung berpengaruh pada finansial/*reward* karyawan tersebut, namun membawa dampak pada psikologis karyawan secara nyata.

*Punishment* tidak diberikan kepada karyawan tanpa alasan yang jelas dan semuanya harus bersifat objektif serta lepas dari sudut pandang subjektif. *Punishment* diberikan dengan melihat pada dasar-dasar acuan dibawah ini, yaitu :

- a. Acuan pemberian mekanisme tersebut harus melihat pada bukti-bukti yang memiliki nilai otentik dan sah.
- b. Pelanggarann yang dilakukan oleh seseorang karyawan telah menyebabkan kerugian pada perusahaan secara baik secara finansial maupun non finansial. Secara non finansial misalnya menjatuhkan reputasi perusahaan dimata para mitra dan investor serta *supplier*, dan pihak lainnya.
- c. Pelanggaran tersebut telah dilakukan berulang-ulang dan bersifat disengaja.

- d. Suatu pelanggaran yang dilakukan telah tercatat dalam berita acara pelanggaran dan diproses oleh tim manajemen perusahaan untuk selanjutnya dilihat sebagai pelanggaran yang harus dituntaskan.

### **2.1.3.3 Dampak Pemberian *Punishment***

Adapun dampak yang mungkin terjadi ketika keputusan *punishment* diberikan bersifat subjektif seperti yang dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016:69) adalah sebagai berikut :

- a. Wibawa dan reputasi pimpinan akan turun dan tidak lagi dicintai oleh karyawan.
- b. Memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi dan kompetensi bagus untuk secepatnya mengambil sikap keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih nyaman.
- c. Timbulnya berbagai fitnah dan informasi yang tidak betul namun diterima oleh pimpinan sebagai kebenaran dan fitnah tersebut kemudian dilaksanakan, sehingga ada pihak yang dikorbankan oleh fitnah tersebut.
- d. Memungkinkan pimpinan tersebut untuk diturunkan jabatannya dari posisi pimpinan tertinggi atas dasar keputusan yang tidak objektif tersebut.

#### 2.1.3.4 Indikator *Punishment*

Menurut Siagian (2006) terdapat beberapa indikator *punishment* diantaranya yaitu:

1. Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi.

Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi karyawan harus bisa meminimalisir kesalahan yang dibuat dalam bekerjanya, karena jika karyawan tersebut terus-menerus melakukan kesalahan perusahaan tersebut akan memberikan *punishment*nya.

2. Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan.

Hukuman yang diberikan oleh atasan semata-mata akan membuat karyawan jera melakukan kesalahan, tetapi jika karyawan tersebut melakukan kesalahan yang sama dilakukan atasan akan memberikan hukuman yang lebih berat.

3. Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan.

Seseorang karyawan perlu menanyakan kejelasan kepada atasannya, apa hukumannya jika karyawan tersebut melakukan kesalahan ringan, dan apa hukumannya jika karyawan melakukan kesalahan yang berat.

4. Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan

Dengan adanya pengawasan kepada karyawan, atasan bisa memantau parakaryawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut, jika karyawan tersebut melakukan kesalahan dan terbukti melakukan kesalahan tersebut maka atasan langsung memberikan hukuman yang sesuai dengan kesalahannya tersebut.

Selain itu, indikator *punishment* menurut Rivai (2005:450) dalam Rendra Maulana, et all (2016 : 157) dapat diuraikan seperti berikut:

1. Hukuman ringan, dengan jenis:
  - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Hukuman sedang, dengan jenis:
  - a. Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
  - b. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
  - c. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
3. Hukuman berat, dengan jenis:

- a. Penurunan pangkat atau demosi
- b. Pembebasan dari jabatan
- c. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
- d. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

Ada pula indikator *punishment* menurut Purwanto dalam Dicky Saputra (2017:4) yang dibedakan atas dua bagian yaitu :

1. *Punishment* preventif

Merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan agar tidak melakukan pelanggaran meliputi :

- a) Tata tertib
- b) Anjuran dan perintah
- c) Larangan
- d) Paksaan, dan
- e) Disiplin.

2. *Punishment* represif

Merupakan tindakan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, meliputi :

- a) Teguran

- b) Pemberhentian tunjangan
- c) Pemberhentian bonus
- d) Pembatasan penggunaan sarana dan prasarana perusahaan, dan
- e) Pemutusan hubungan kerja

Berdasarkan kajian tersebut, maka dapat disusun indikator *punishment* sebagaimana nampak pada tabel 2.6 dibawah ini :

**Tabel 2.6**  
**Indikator *Punishment***

No	Tahun	Sumber Reverensi	Indikator <i>Punishment</i>
1.	2006	Siagian	Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi, adanya hukuman lebih berat jika kesalahan yang sama dilakukan, hukuman dengan penjelasan, dan hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.
2.	2016	Rivai dalam Rendra Maulana	Punishment ringan, punishment sedang dan punishment berat.
3.	2017	Purwanto (dalam Dicky Saputra)	Punishment preventif dan punishment represif
<b>Indikator <i>Punishment</i></b> Punishment preventif dan punishment represif			

*Purwanto (Dicky Saputra :2017) dan hasil olah peneliti*

Berdasarkan tabel 2.6 diatas, menurut beberapa pendapat ahli mengenai *punishment*, kemudian dengan merujuk kepada salah satu indikator dari Purwanto (dalam Dicky Saputra : 2017), yang sesuai dengan fenomena yang ada pada objek penelitian di instansi jasa pelayanan publik atau

masyarakat yang dimana memiliki peran dalam sistem pemberian *punishment* yang ada dalam instansi tersebut.

### **2.1.3.5 Faktor Yang mempengaruhi *Punishment***

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian sanksi kepada karyawan menurut Mangkunegara (2013: 130), disebabkan karena;

- 1) Karyawan datang terlambat tanpa pemberitahuan,
- 2) Pulang kerja sebelum jam yang telah ditentukan tanpa alasan yang jelas,
- 3) Tidak masuk kerja selama 3 hari atau lebih tanpa izin, baik secara tertulis maupun lisan, dan
- 4) Menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi.

## **2.1.4 Kinerja**

### **2.1.4.1 Definisi Kinerja**

Berikut ini adalah beberapa pendapat di kemukakan oleh para ahli mengenai kinerja :

Kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut result yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Hal tersebut dikemukakan oleh ( Cash and Fishcer dalam Isnier Budiarti, 2013)

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika” menurut Sedarmayanti (2014 : 260).

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama, menurut Rivai (Muhammad Sandy, 2015:12).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal ini di kemukakan oleh Mangkunegara (2017:67)

“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya” (Edison, 2016: 190).

“Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu” Kasmir ( 2016 : 182).

Kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu berlaku untuk suatu pekerjaan, menurut Robbins (2006 : 260) dalam Henry Wijaya (2016 16).

Kinerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan dan

menjalankan tugasnya dan kewajiban kepada organisasi tempat mereka bernaung ( Lita Wulantika : 2019).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan kinerja pada tabel 2. 7 dibawah ini :

**Tabel 2.7**  
**Konsep Kinerja**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kinerja
1.	2013	Cash and Fischer (dalam Isniar Budiarti )	Kinerja yang sering disebut dengan performance juga disebut result yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.
2.	2014	Sedarmayanti	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.
3	2015	Rivai ( dalam Muhammad Sandy)	Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama
4	2017	Mangkunegara	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
5	2016	Edison	Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.
6	2016	Kasmir	Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

7	2016	Robbins (dalam Henry Wijaya)	Kinerja yaitu suatau hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu berlaku untuk suatu pekerjaan.
8	2019	Lita Wulantika	Kinerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan dan menjalankan tugasnya dan kewajiban kepada organisasi tempat mereka bernaung.

*Sumber : Hasil di olah oleh peneliti*

Berdasarkan Tabel 2.7 di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara kualitas dan kuantitas dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan 8 konsep pada tabel diatas mengenai definisi kinerja menurut pendapat beberapa ahli, maka penulis memilih menggunakan konsep yang sesuai dengan fenomena yang ada pada lokasi penelitian yang merujuk pada konsep definisi yang di kemukakan oleh Robbins (dalam Henry Wijaya : 2016) yaitu, kinerja yaitu suatau hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu berlaku untuk suatu pekerjaan.

#### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa terdapat faktor- factor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut :

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*abilty*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in pleace, the man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **2.1.4.3 Indikator Kinerja**

Kinerja (performance) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis & Jackson, 2011). Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen-elemen sebagai berikut:

1. Kuantitas
  - a) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan
  - b) Menetapkan target pekerjaan
  - c) Bekerja sesuai dengan prosedur
2. Kualitas
  - a) Ketelitian dalam pengerjaan
  - b) Disiplin kerja
  - c) Ketaatan dalam prosedur kerja
  - d) Dedikasi dalam bekerja
  - e) Mengikuti aturan-aturan
3. Ketepatan
  - a) Bekerja secara konsisten
  - b) Handal dalam memberikan layanan

c) Bekerja dengan benar dan akurat

4. Kehadiran

a) Datang ke kantor tepat waktu

b) Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali  
untuk urusan pekerjaan

5. Kemampuan Bekerjasama

a) Dapat bekerjasama dengan semua orang

b) Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan kerjasama  
dibandingkan kerja sendiri

Menurut Bernardin & Russel (1998) dalam terdapat enam dimensi  
yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas dalam melakukan suatu pekerjaan

Tingkat dari hasil aktivitas yang dikerjakan mendekati sempurna atau  
dalam pengertian lain telah menyelesaikan dan memenuhi tujuan yang  
diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas yang dihasilkan dari suatu pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit atau merupakan jumlah siklus dari suatu aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

Dilihat dari tingkat aktivitas yang telah selesai pada masa awal yang diinginkan, yang dilihat dari sudut output yang dihasilkan, serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

Tingkat penggunaan sumber daya dari organisasi yang dimaksimalkan dengan maksud mendapatkan keuntungan dari setiap penggunaan sumber daya dan juga mengurangi kerugiannya.

5. Kemandirian untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan

Merupakan tingkat dimana seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dan pengawasan, atau tidak melibatkan campur tangan pengawas didalam melakukan fungsi kerjanya tersebut.

6. Komitmen kerja yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi

tempat ia bekerja. Merupakan tingkat dimana seorang karyawan mempunyai komitmen kerja kepada perusahaan dan tanggung jawab dalam bekerja terhadap. Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan

kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

- a. Dukungan antara rekan kerja.
- b. Menghargai hasil kerja sesama rekan kerja.
- c. Atasan menghargai hasil kerja dari karyawan.
- d. Dapat bekerja sama antar kelompok kerja.

Menurut Robbins (2006), Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, menurut Robbins (2006) yaitu :

1. Kualitas kerja

Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

#### 6. Komitmen kerja

Suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan kajian tersebut dapat disusun indikator modal manusia, sebagaimana Nampak dalam tabel 2.8 dibawah ini :

**Tabel 2.8**  
**Indikator Kinerja**

No	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja
1.	2006	Mathis dan Jackson	Kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu, kehadiran ditempat kerja dan kemampuan dalam bekerja sama
2.	2016	Kasmir	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perorangan.

3.	2016	Dessler (dalam Suprasetyawati)	Kuantitas pekerjaan, kualitas kerja, supervise yang diperlukan, kehadiran, konservasi
4.	2016	Robbins (dalam Henry Wijaya)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja
<b>Indikator Kinerja</b>			
Kualitas, Kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja			

*Sumber : Robbins (Henry Wijaya :2016) dan hasil olah peneliti*

Tabel 2.8 berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai kinerja, kemudian dengan merujuk kepada salah satu indikator dari Robbins ( Henry Wijaya : 2016), yang sesuai dengan objek penelitian pada instansi jasa pelayanan publik, yang dimana memiliki peran dalam pembentukan kinerja pegawai dalam instansi tersebut. Berikut indikator kinerja menurut Robbins (Henry Wijaya :2016) :

#### 1) Kualitas kerja

Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

#### 2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### 3) Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5) Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

#### 6) Komitmen kerja

Suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu**

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yang disajikan dalam tabel 2.9 sebagai berikut:

Tabel 2.9

**Penelitian terdahulu tentang Penilaian Kinerja, Kompensasi, Punishment dan Kinerja  
dari tahun 2014 sampai dengan 2018**

No	Peneliti/ Tahun	Judul, Metode Dan Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	Silfia Febrianti, at all (2014)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Studi Pada Karyawan Pt. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang</p> <p><b>Metode :</b> Pendekatan Kuantitatif</p> <p><b>Populasi :</b> 87 Karyawan <b>Sampel :</b> 47 Karyawan</p>	Secara parsial <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sedangkan <i>punishment</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Secara parsial <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	<p><b>Persamaan :</b> Terdapat variabel yang sama dengan penulis yaitu Variabel <i>Punishment</i>, dan Kinerja Menggunakan metode penelitian kuantitatif.</p> <p><b>Perbedaan :</b> Variabel yaitu pada variabel Reward dan Motivasi Kerja, sedangkan penulis Penilaian Kinerja dan Kompensasi Populasi, Sampel dan Perusahaan yang diteliti</p>
2	Agung Dwi Nugroho (2015)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt Business Training And Empowering Management Surabaya</p> <p><b>Metode :</b> sensus dengan pendekatan Kuantitatif dan kualitatif</p> <p><b>Populasi :</b> 34 responden <b>Sampel :</b> 34 responden</p>	<i>Reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> , berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, <i>Punishment</i> berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT karyawan PT Business Training And Empowering Management Surabaya.	<p><b>Persamaan :</b> Terdapat variable yang sama yaitu variabel <i>punishment</i> dan kinerja. Metode penelitian yang sama yaitu kuantitatif</p> <p><b>Perbedaan :</b> Perbedaan jumlah populasi dan sampel, serta lokasi penelitian</p>
3	Kevin Tangkuman, at all. (2015)	<p><b>Judul :</b> Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo</p> <p><b>Metode :</b> Kuantitatif</p> <p><b>Populasi :</b> 50 Karyawan <b>Sampel :</b> 50 Karyawan</p>	Menggambarkan penilaian kinerja, <i>reward</i> , dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan berkorelasi dengan baik. Secara simultan penilaian kinerja, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial penilaian kerja penilaian kinerja, <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	<p><b>Persamaan :</b> Memiliki 3 variabel yang sama, menggunakan metode yang sama yaitu kuantitatif</p> <p><b>Perbedaan :</b> tempat penelitian, yaitu di perusahaan sedangkan penulis di instansi. Serta populasi dan sampelnya Memiliki variabel <i>reward</i>, sedangkan penulis kompensasi</p>

No	Peneliti/ Tahun	Judul, Metode Dan Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
4	Indria Hangga, at all. (2015)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi</p> <p><b>Metode :</b> kuantitatif, purposive sampling</p> <p><b>Populasi :</b> 230 responden <b>Sampel :</b> 146 responden</p>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan penilaian kinerja oleh atasannya membuat kinerja karyawan tersebut semakin tinggi. Hasil selanjutnya adalah variabel motivasi bukan merupakan variabel moderasi dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan	<p><b>Persamaan:</b> Terdapat variabel yang sama yaitu penilaian kinerja dan Kinerja Menggunakan metode yang sama yaitu kuantitatif</p> <p><b>Perbedaan :</b> Memiliki 3 variabel sedangkan penulis memiliki 4 variabel. Memiliki variable moderasi sedangkan penulis tidak. Perbedaan jumlah populasi dan sampel.</p>
5	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015)	<p><b>Judul:</b> Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama.</p> <p><b>Metode :</b> kuantitatif</p> <p><b>Populasi :</b> 39 <b>Sampel :</b> 39 sensus</p>	Hasil dari penelitian didapatkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.	<p><b>Persamaan :</b> Memiliki 2 variabel yang sama yaitu variabel kompensasi dan juga kinerja Serta menggunakan metode yang sama</p> <p><b>Perbedaan</b> Tempat penelitian yang berbeda, dengan variabel yang berbeda yaitu motivasi sementara penulis adalah penilaian kinerja dan punishment</p>
6	Supraset yati (2016)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Teller Dan Customer Service Pt. Bank Panin Tbk Surabaya</p> <p><b>Metode :</b> Survey dengan penyebaran kuisioner</p> <p><b>Populasi :</b> 120 responden <b>Sampel :</b> 81 responden</p>	Pelatihan dan motivasi kerja dapat mempengaruhi meningkat atau menurunnya kinerja pegawai. Kegiatan pelatihan yang diikuti oleh peserta pelatihan apabila tidak diikuti dengan sungguh-sungguh akan mempengaruhi kualitas dari peserta itu sendiri dan perusahaan	<p><b>Persamaan :</b> Terdapat Variabel yang sama yaitu Kinerja Karyawan Sama-sama menggunakan Survey dengan penyebaran Kuisioner</p> <p><b>Perbedaan :</b> Terdapat perbedaan pada Perusahaan untuk penelitian serta Populasi dan sampel nya berbeda</p>
7	Marannu, Elfreda Aploni, et all.	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Kompensasi Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Meraya Earth Locco</p>	Dari kedua variabel bebas yang telah diteliti, diperoleh nilai koefisien beta untuk variabel kompensasi sebesar 0,501 yang lebih besar dari	<p><b>Persamaan :</b> Memiliki 3 variabel yang sama yaitu kompensasi, punishment dan juga kinerja.</p>

No	Peneliti/ Tahun	Judul, Metode Dan Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	(2016)	Sanggata Kutai Timur  <b>Populasi</b> :60 orang <b>Sampel</b> :45 responden	pada koefisien beta variabel punishment yaitu 0,206. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi merupakan variabel yang dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel punishment.	<b>Perbedaan :</b> Penulis memiliki variabel tambahan yaitu penilaian kinerja. Perbedaan tempat penelitian yaitu CV sementara penulis di instansi pemerintahan
8	Dicky Saputra, Nurlina, et al (2017)	<b>Judul :</b> Pengaruh <i>Reward</i> (Penghargaan) Dan <i>Punishment</i> (Sanksi) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional Ii Sumatera Barat  <b>Metode :</b> Kuantitatif Deskriptif  <b>Populasi :</b> 76 Orang <b>Sampel :</b> 76 orang	Berdasarkan hasil analisis regresi berganda variabel <i>reward</i> (penghargaan) dan <i>punishment</i> (sanksi) berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Dari Uji t yang dilakukan didapatkan variabel <i>reward</i> (penghargaan) berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan dan <i>punishment</i> (sanksi). Dan dari hasil uji F terbukti variabel <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara bersamaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.	<b>Persamaan :</b> Terdapat variabel yang sama dengan penulis yaitu Variabel <i>Punishment</i> . Serta menggunakan metode yang sama  <b>Perbedaan :</b> Memiliki perbedaan dengan penulis yaitu Perusahaan yang diteliti , Populasi dan Sampel , serta variabel lainnya selain Punishment adalah berbeda
9	Khan, et al. (2017)	<b>Judul :</b> <i>Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan</i>  <b>Metode :</b> kuantitatif  <b>Populasi :</b> 150 responden secara sensus	Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan kritis antara evaluasi kinerja dan kinerja karyawan bank komersial di Dera Ismail Khan Pakistan, serta tidak ada efek moderasi dari motivasi karyawan pada hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.	<b>Persamaan :</b> Sama sama memiliki variabel penilaian kinerja dan kinerja Dan memiliki metode penelitian yang sama yaitu kuantitatif  <b>Perbedaan :</b> Tempat penelitian dan Negara berbeda Sampel yang berbeda
10	Syahreza	<b>Judul; :</b> <i>Compensation, Employee</i>	Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi memiliki efek	<b>Persamaan :</b> Memiliki variabel yang sama

No	Peneliti/ Tahun	Judul, Metode Dan Sampel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	Dina Sarah, et all. (2017)	<i>Performance, and Mediating Role of Retention: A Study of Differential Semantic Scales</i>  <b>Metode</b> : Kuantitatif  <b>Populasi</b> : 580 karyawan <b>Sampel</b> : 200 karyawan	positif yang signifikan terhadap kinerja, kompensasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap retensi, retensi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja, dan retensi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja	yaitu kompensasi Dengan metode penelitian kuantitatif.  <b>Perbedaan :</b> Variabel yang berbeda dengan tempat penelitian, sampel dan populasi yang berbeda

*Sumber: hasil diolah oleh peneliti (2020)*

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Penilaian kinerja adalah bagian penting dari proses kegiatan pegawai dalam suatu perusahaan atau instansi. Penilaian kinerja merupakan suatu alat untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dengan harapan kedepannya karyawan dapat memperbaiki kinerjanya. Sistem penilaian kinerja pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat dilaksanakan secara berkala atau setiap periode tertentu. Penilaian kinerja dapat menjadi alat bagi Instansi untuk menentukan pemberian kompensasi dan *punishment* terhadap pegawai diukur dan dinilai dari kinerja yang di hasilkan oleh pegawai.

Kompensasi adalah imbalan atau upah yang didapat pegawai atas jasa atau hasil kerjanya baik secara materil maupun non materil dan dapat diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi ini bersifat positif, karena dapat menjadi alat untuk membangun semangat dan motivasi

pegawai dalam bekerja. Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, pemberian kompensasi disesuaikan dengan hak dan kewajiban Aparatur Sipil Negara sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sehingga dengan adanya kompensasi diharapkan para ASN dapat termotivasi untuk menjadi lebih giat lagi dalam meningkatkan prestasi kerja atau kinerjanya dalam Instansi. Selain Kompensasi, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ASN adalah *punishment*.

*Punishment* adalah alat untuk mendisiplinkan pegawai dengan cara memberikan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang dilakukan oleh pegawai baik dengan sengaja ataupun tidak sengaja. Jika kompensasi bersifat positif, maka sebaliknya *punishment* ini bersifat negatif, tetapi jika di berikan secara tepat dan bijak maka dapat menjadi alat perangsang pegawai untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya, dengan adanya pemberian *punishment* maka karyawan akan merasa takut untuk melanggar peraturan yang ada dalam Instansi. Pemberian *punishment* dalam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat dapat berbentuk teguran, penurunan/pemindahan jabatan (demosi) bahkan pemutusan hubungan kerja (pemberhentian). *Punishment* ini perlu dilakukan oleh Instansi untuk menjaga kestabilan prestasi kerja dan mencegah penurunan kinerja karyawan.

Sedangkan kinerja itu sendiri merupakan hasil kerja pegawai dilihat dari kualitas dan kuantitas pegawai berdasarkan proses maupun hasil yang di

capainya. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula perusahaan atau Instansi dalam menjalankan tatanannya, dalam hal ini merupakan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat sebagai penyedia jasa pelayanan publik dibawah naungan Pemerintah yang dapat memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat karena para ASN nya memiliki kinerja yang baik pula.

Dapat penulis simpulkan bahwa kerangka pemikiran adalah model konsep tentang bagaimana antar variabel yang sebelumnya telah didefinisikan saling memiliki hubungan.

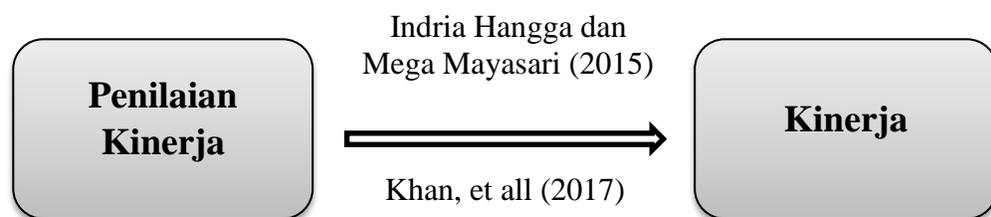
## **2.2.1 Keterkaitan Antara variabel Penelitian**

### **2.2.1.1 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja**

Keterkaitan antara penilaian kinerja dengan kinerja diperkuat oleh hasil penelitian Indria Hangga dan Mega Mayasari (2015) dengan judul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi” yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan penilaian kinerja oleh atasannya membuat kinerja karyawan tersebut semakin tinggi. Selain itu ada pula penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2017) dengan judul penelitian “Impact of Performance Appraisal on Employee’s Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial

Banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan” dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara penilaian kinerja dengan kinerja dan motivasi karyawan sebagai moderator. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan kritis antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan bank komersial di Dera Ismail Khan Pakistan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

### **Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja**

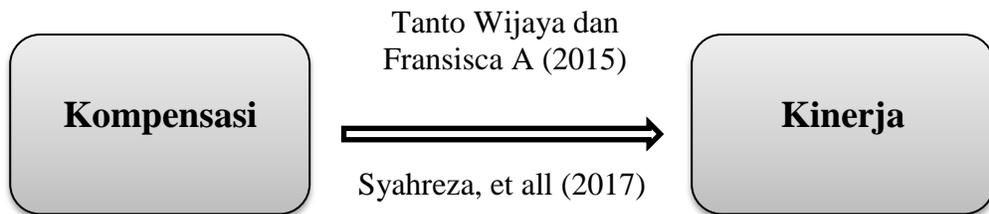
#### **2.2.1.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Keterkaitan kompensasi dan kinerja diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama” yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama.

Selain itu ada pula penelitian yang dilakukan oleh Syahreza et al. (2017) dengan judul penelitian “*Performance, and Mediating Role of*

*Retention: A Study of Differential Semantic Scales*” yang bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja yang digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.2**

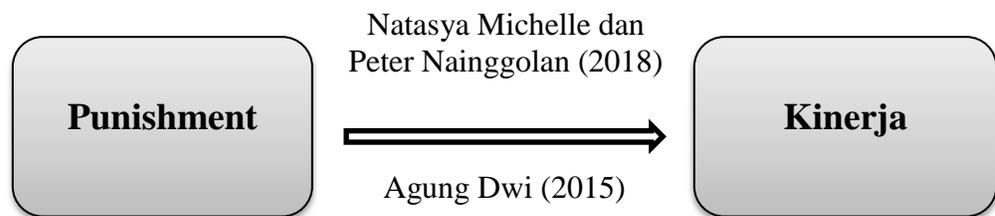
### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

#### **2.2.1.3 Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja**

Keterkaitan *punishment* dan kinerja diperkuat oleh hasil penelitian dari Natasya Michelle dan Piter nainggolan (2018) dengan judul “Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt. Bank Central Asia Tbk.)” yang mengungkapkan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BCA. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Sunarto, et al.(2017) yang menyatakan bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu ada pula penelitian yang dilakukan oleh Agung Dwi (2015) yang berjudul “Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pt Business Training And Empowering Management Surabaya” yang mengungkapkan bahwa *punishment* mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT karyawan PT. Business Training And Empowering Management Surabaya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari *punishment* terhadap kinerja yang digambarkan sebagai berikut :



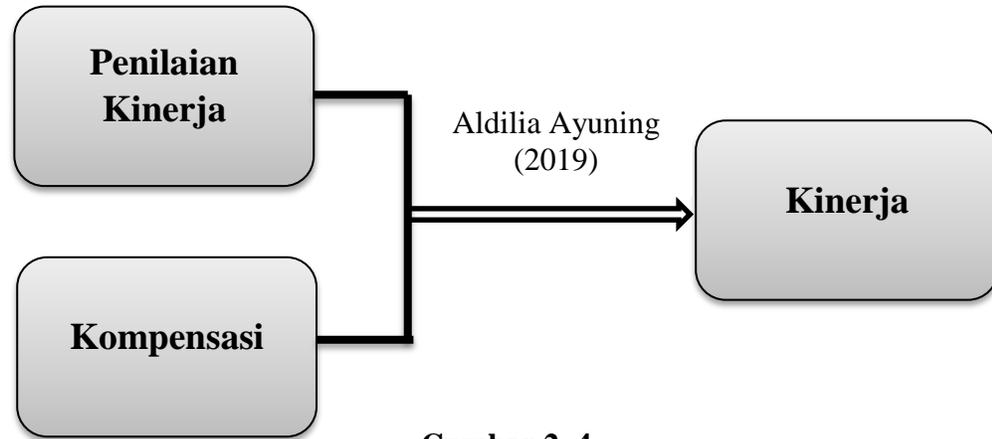
**Gambar 2.3**

### **Pengaruh Punishment terhadap Kinerja**

#### **2.2.1.4 Keterkaitan Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Kinerja**

Keterkaitan penilaian kinerja, kompensasi dan kinerja secara simultan diperkuat oleh hasil temuan Aldila Ayuning (2019) dengan judul “Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Eastparc Yogyakarta Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara penilaian kinerja dan kompensasi terhadap kinerja yang digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2. 4**

**Pengaruh Penilaian Kinerja Kompensasi terhadap Kinerja**

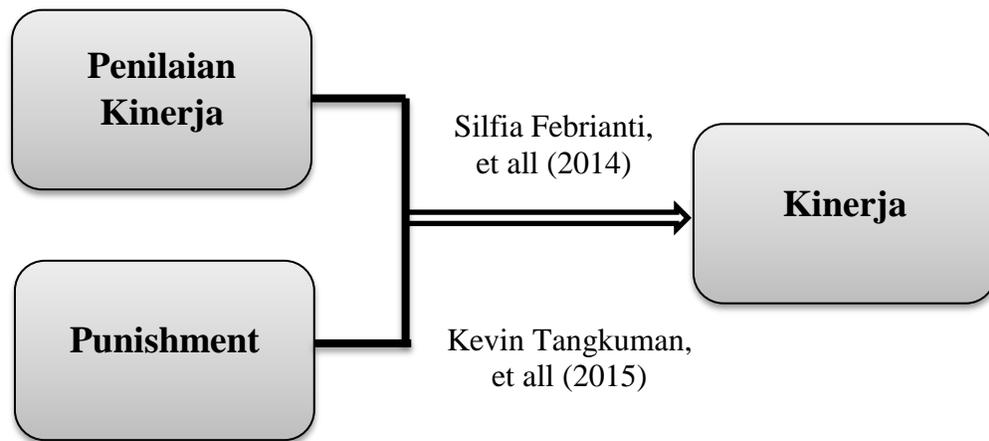
**2.2.1.5 Keterkaitan Penilaian Kinerja dan *Punishment* terhadap Kinerja**

Keterkaitan penilaian kinerja, *punishment* dan kinerja secara simultan diperkuat oleh hasil temuan Kevin Tangkuman, et al (2015) dengan judul “Penilaian Kinerja, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Suluttenggo”. Hasil analisis penelitian tersebut mengatakan bahwa secara simultan penilaian kinerja dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal yang sama juga terlihat pada penelitian sebelumnya dimana Penilaian kinerja dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan menurut Silfia Febrianti, et al (2014). Variasi faktor-faktor penentu kinerja karyawan ini juga berdasarkan uji korelasi pearson diperoleh

bahwa Penilaian kinerja berkorelasi dengan kinerja karyawan, dengan hasil yang sangat signifikan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara penilaian kinerja dan punishment terhadap kinerja yang digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.5**

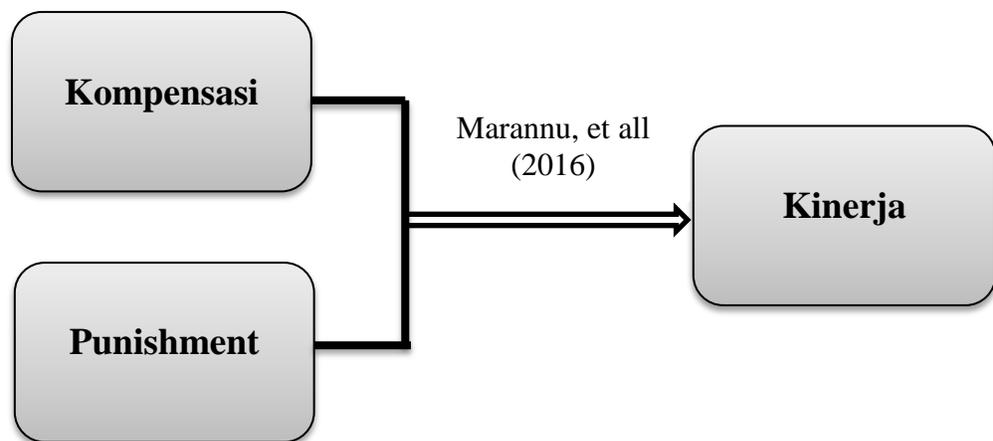
### **Pengaruh Penilaian Kinerja dan Punishment terhadap Kinerja**

#### **2.2.1.6 Keterkaitan Kompensasi dan *Punishment* terhadap Kinerja**

Keterkaitan kompensasi, *punishment* dan kinerja secara simultan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Marannu, et all ( 2016). Dengan hasil penelitian berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 9,773 dengan tingkat signifikansi/ probabilitas 0,000. Karena nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi bahwa kompensasi dan punishment secara bersama-sama berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Meraya Earth Locco Sangatta Kutai Timur

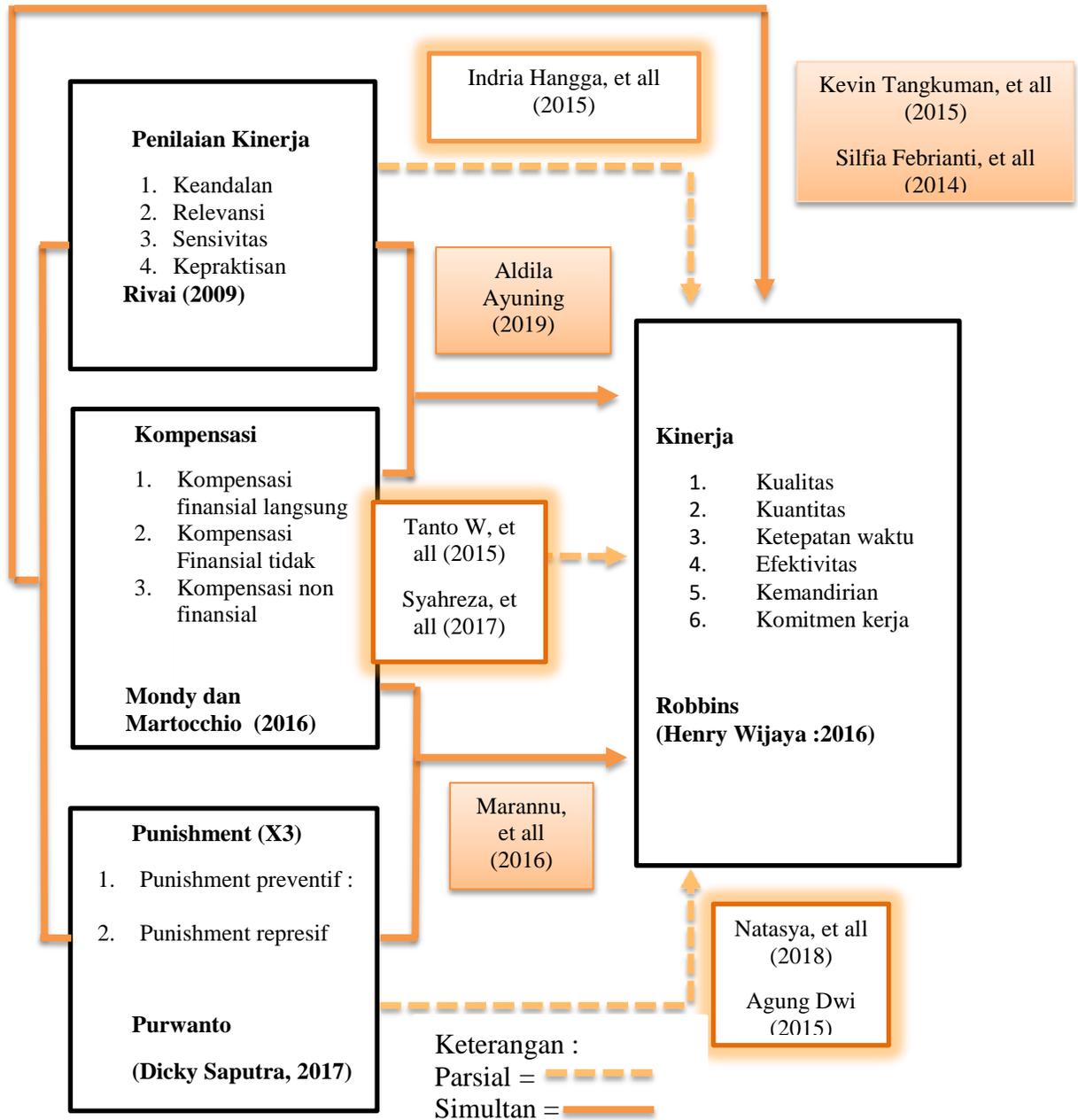
Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dari kompensasi dan punishment terhadap kinerja yang digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.6**

**Pengaruh Kompensasi dan Punishment terhadap Kinerja**

Berdasarkan uraian diatas, maka terungkap paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.7**  
**Paradigma penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Pada kerangka pemikiran diatas, peneliti menemukan sebuah hubungan variabel yang akan diuji. Dengan pengujian hipotesis untuk mengetahui suatu hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent* .

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan, menurut Sugiyono (2017 : 63).

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang dapat disimpulkan dalam paradigma penelitian, maka dengan demikian akan dibentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Namun, dari ke 8 tujuan dan rumusan masalah yang ada, untuk tujuan penelitian yang pertama tidak diuji dalam hipotesis tetapi dijabarkan secara deskriptif. Sedangkan untuk tujuan penelitian kedua sampai dengan tujuan penelitian ke delapan dapat diuji dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Penilaian kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat
- H2: Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat

- H3: *Punishment* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat
- H4: Penilaian kinerja dan kompensasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat
- H5 : Penilaian kinerja dan *punishment* memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- H6 : Kompensasi dan *punishment* memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.
- H7 : Penilaian kinerja, kompensasi dan *punishment* memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kinerja ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.