

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan ujung tombak kemajuan suatu bangsa. seperti tertuang dalam pembukaan UUD 1945 bait 4 yaitu Mencerdaskan kehidupan bangsa, hal ini berawal dari pendidikan<sup>1</sup>. Menurut UU No. 20 Th 2003 BAB VI pasal 13 ayat 1 menyatakan jalur pendidikan terdiri dari pendidikan formal, nonformal, dan informal yang lebih jauh lagi dijelaskan pada pasal 14 jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan tinggi.<sup>2</sup>

Dalam hal ini pemerintah terus berusaha memprioritaskan pembangunan dibidang pendidikan, khususnya kualitas pendidikan agar dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Sementara itu lembaga pendidikan mempunyai fungsi utama menyediakan lulusan, bukan saja dalam jumlah banyak tetapi juga berkualitas dan disiplin tinggi, mampu menjadi dinamisator, inovator, motivator dan penggerak pembangunan serta memproduksi tenaga-tenaga kerja yang berkualitas untuk berbagai jenis dan tingkatan keahlian.

Berkenaan dengan itu, maka layanan terhadap masyarakat yaitu siswa harus ditingkatkan baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Menurut Tjiptono dalam Sufiyah Lembaga Pendidikan sebagai salah satu institusi supaya akuntabel dan bermutu dituntut untuk memberikan pelayanan akademik yang berkualitas.<sup>3</sup> Menurut Avianti dalam Sufiyah Kualitas adalah sesuatu yang dinamis terus bergerak, jika bergerak maju dikatakan ada peningkatan mutu, jika bergerak mundur dikatakan tidak ada peningkatan mutu. Kualitas dapat berarti superiority atau excellence yaitu melebihi standar umum yang berlaku. Sesuatu dapat dikatakan berkualitas jika terdapat kecocokan antara syarat-syarat yang dimiliki oleh benda atau jasa yang menghendaknya.<sup>4</sup>

Sedangkan menurut Sviokla dalam Sufiyah<sup>5</sup> Kualitas layanan adalah sejauh mana layanan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan harapan dari pelanggan. Kualitas layanan akademik merupakan nilai yang diberikan oleh pelanggan sejauh mana layanan akademik yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan. Pelanggan dalam hal ini mahasiswa yang akan mengatakan layanan akademik itu berkualitas apabila sesuai dengan spesifikasi mereka. Kualitas pelayanan akademik dalam penelitian ini adalah nilai yang diberikan mengenai seberapa bagus layanan akademik yang diberikan biro Akademik Administrasi (BAA) mampu sesuai dengan harapan siswa. Menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/KEP/M.PAN/7/2003 menyatakan bahwa<sup>6</sup> :

---

<sup>1</sup> UUD 1945

<sup>2</sup> UU No. 20 Th 2003 BAB VI pasal 13 ayat 1

<sup>3</sup> Arrafatus Sufiyah, 'Pengaruh Kualitas Layanan Akademik Dan Birokrasi Terhadap Kepuasan Mahasiswa', *Jurnal*, 13.2 (2011), 85.

<sup>4</sup> Sufiyah, 88.

<sup>5</sup> Sufiyah, 88.

<sup>6</sup> PERMEN, No.63/KEP/M.PAN/7/2003

“ Pelayanan adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakam oleh penyelenggaraan pelayanan public yang prima dalam arti memenuhi harapan dan kebutuhan baik bagi pemberi maupun penerima pelayanan dan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatue negara abdi masyarakat”.

Sedangkan Menurut Tampubolon dalam Sufiyah<sup>7</sup> menjelaskan bahwa pelayanan akademik memilki porsi yang sangat besar dalam layanan akademik. Layanan Akademik merupakan layanan yang banyak berkaitan secara langsung dengan siswa, sehingga Lembaga pendidikan dalam memberikan layanan akademik harus berusaha memahami serta memenuhi kebutuhan siswa dan berakhir pada persepsi siswa.

Sehingga belum memenuhi harapan masyarakat. Pelayanan Pemenuhan harapan masyarakat tersebut merupakan tujuan utama dari fungsi pelayanan publik yang harus selalu ditingkatkan, baik dari sisi kuantitas maupun dari sisi kualitas. Lembaga pendidikan merupakan organisasi publik, agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas diperlukan adanya perubahan sumber daya yang dimiliki, berupa perbaikan perangkat pelayanan dan memaksimalkan peran pelayan yang ada. Langkah yang perlu ditempuh oleh lembaga pendidikan untuk meningkatkan pelayanan tersebut adalah mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusianya serta peningkatan sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran pelayanan pendidikan.

Kualitas pelayanan merupakan suatu driver kepuasan yang bersifat multidimensi. Tingkat kualitas pelayanan tidak dapat dinilai berdasarkan sudut pandang perusahaan tetapi harus dipandang dari sudut pandang penilaian pelanggan. Kepuasan pelanggan diharapkan akan berpengaruh terhadap loyalitas. Pelanggan yang loyal dapat memberikan keuntungan yang besar terhadap organisasi. Penyelenggaraan pendidikan selayaknya mencermati kualitas pelayanan. Kegiatan pendidikan tidak hanya diorientasikan pada hasil akhir proses pendidikan, melainkan juga melalui pembuktian akuntabilitas yang baik meliputi jaminan kualitas (quality assurance), pengendalian kualitas (quality control), dan perbaikan kualitas (quality improvement).<sup>8</sup>

Siswa sebagai elemen terpenting pada instansi pendidikan perlu didengarkan apakah pelayanan yang selama ini diberikan sudah sesuai dengan harapannya. Evaluasi kualitas pelayanan itu perlu dilakukan untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan, dan faktor apa sajah yang mempengaruhi kualitas pelayanan akademik di Lembaga pendidikan.

Realitas menunjukkan bahwa persaingan untuk merebut pasar (calon siswa) pada instansi pendidikan sangat ketat, tidak cukup dengan penyediaan fasilitas fisik yang baik saja, tetapi juga harus disertai proses penyelenggaraan pelayanan akademik yang memuaskan untuk menjadikan mahasiswa loyal. Walaupun dalam hal ini pendidikan bukanlah organisasi yang mengejar laba, akan tetapi semakin banyak mahasiswa yang berminat masuk di lembaga pendidikan yang bersangkutan akan meningkatkan nilai lembaga pendidikan tersebut, yang pada

---

<sup>7</sup> Sufiyah, 85.

<sup>8</sup> BAN PT, 1998

gilirannya akan memberikan citra yang baik. Dengan semakin ketatnya persaingan dan beragamnya keluhan masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan, maka Lembaga pendidikan diharapkan mampu memberikan pelayanan yang profesional kepada masyarakat dalam hal ini pelayanan dibidang akademik yang dapat memuaskan mahasiswa dan menumbuhkan loyalitas mereka.

Lahirnya UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik merupakan langkah dan harapan besar akan terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas.<sup>9</sup> Substansi undang-undnag tersebut telah mengarah kepada bentuk perwujudan kualitas pelayanan yang diinginkan oleh semua pihak(stakeholder). Namun demikian, yang sering terjadi per.masalahan bukan pada regulasi tersebut, namun masalah muncul dari sisi implementasinya. Berbagai kajian dan hasil penelitian menunjukan bahwa kualitas pelayanan publik dipengaruhi oleh banyak faktor, variabel, dimensi, dan indikator. Faktor tersebut yaitu (1) Motivasi Kerja; (2) Kemampuan; (3) Kontrol; (4) Perilaku; (5) komunikasi; (6) Struktural.<sup>10</sup> Adapun motivasi kerja dapat dipengaruhi berbagai faktor salah satunya kompensasi finansial, dan faktor kemampuan,kontrol, perilaku, komunikasi, struktural semua itu dapat di generalkan sebagai etos kerja dari pegawai Lembaga pendidikan.

Darul Masholeh adalah Yayasan Pendidikan Islam yang didirikan pada tahun 1996 M/ 1417 H, bertempat di Rt/RW 004/006 kedung menjangan kelurahan kalijaga kecamatan harjamukti Kota Cirebon Provinsi Jawa Barat Indonesia. Didirikan seperempat abad yang lalu Darul Masholeh adalah lembaga yang dirintis dan dibangun untuk mempelajari, berjuang dan menegakkan ajaran Allah dan Rasul-Nya, serta berpartisipasi ikut serta dan membantu pemerintah dalam mengangkat martabat umat dan membantu kaum dhu'afa (lemah) dengan harapan agar menjadi orang yang berdayaguna, berbudiluhur, tauladan yang baik, dan diridhoi Allah SWT. Darul Masholeh kini telah berkembang untuk mengikuti perubahan dan kebutuhan masyarakat.<sup>11</sup>

Darul Masholeh adalah Yayasan Pendidikan Islam yang menaungi Pendidikan formal dan non formal, Adapun Pendidikan Pendidikan formal yaitu Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiah, Madrasah sanawiah, Madrasah Aliyah, dan Sekolah Menengah Kejuruan dan Pendidikan nonformalnya yaitu Taman Pendidikan Al-Quran, Madrasah Diniyah, Pondok Pesantren, dan MajelisTa'lim. Lembaga Pendidikan ini dibangun diatas tanah yang luasnya kurang lebih 2 hektar.<sup>12</sup>Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh merupakan Lembaga pendidikan yang mencetak lulusan berkualitas. Darul Masholeh dituntut mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan mampu memenuhi kebutuhan para karyawannya. Pelayanan yang berkualitas dapat di wujudkan dengan adanya SDM yang memiliki etos kerja tinggi. Darul Masholeh berusaha untuk menciptakan SDM yang memiliki etos kerja tinggi dengan membuat terobosan yaitu pemberian Penghargaan atau kompensasi kepada karyawan.

---

<sup>9</sup> UU No. 25 Tahun 2009

<sup>10</sup> Hardiyansyah, , *Kualitas Pelayanan Publik*, (Yogyakarta; Gava Media. 2018)

<sup>11</sup> Dokumen Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh,

<sup>12</sup> Dokumen Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh

Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa perlu melakukan kajian secara empirik dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Etos Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Akademik Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh Kota Cirebon”.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Sebagian lembaga pendidikan masih mengalami kendala dalam pelayanan akademik.
2. Kualitas pelayanan akademik relatif masih rendah di beberapa lembaga
3. Faktor-faktor penyebab rendahnya kualitas pelayanan akademik di lembaga (secara komprehensif) belum banyak diteliti.

### **C. Pembatasan Masalah**

Dikarenakan kerangka masalah terkait kualitas pelayanan akademik sangat luas, penelitian ini dibatasi dalam permasalahan mengenai kompensasi finansial dan etos kerja yang belum banyak tersedia, sehingga fokus kajian dalam penelitian ini adalah Pengaruh Kompensasi dan Etos Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Akademik pada Lembaga Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh Kota Cirebon.

### **D. Perumusan Masalah**

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi finansial(X1) dengan etos kerja(X2) di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh?
2. Seberapa besar pengaruh kompensasi finansial(X1) terhadap kualitas pelayanan akademik(Y) di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh?
3. Seberapa besar pengaruh etos kerja(X2) terhadap kualitas pelayanan akademik(Y) di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh?
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi finansial(X1) dan etos kerja(X2) secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan akademik(Y) di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh?

**E. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi finansial terhadap etos kerja di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh
2. Mendeskripsikan seberapa besar pengaruh etos kerja terhadap kualitas pelayanan akademik di lembaga lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh
3. Mendeskripsikan seberapa besar pengaruh etos kerja terhadap kualitas pelayanan akademik di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh
4. Mendeskripsikan seberapa besar pengaruh kompensasi finansial(X1) dan etos kerja(X2) secara Bersama sama terhadap kualitas pelayanan akademik(Y) di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh

**F. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan menambah pengetahuan tentang hubungan kompensasi dan etos kerja dengan kualitas pelayanan akademik di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh.

2. Manfaat Praktis

Kualitas pelayanan lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh dapat dimanfaatkan untuk menjadi daya jual bagi lembaga Yayasan khususnya, yaitu untuk bersaing secara nyata dengan lembaga yang berbentuk Yayasan atau swasta umumnya, mengetahui secara rinci hal-hal yang harus diperbaiki dari lembaga, mengetahui perbedaan lembaga yang memiliki kualitas pelayanan yang tinggi dan yang rendah, mengetahui cara meningkatkan kualitas pelayanan lembaga dan mengetahui faktor faktor penyebab kualitas pelayanan lembaga rendah, memberikan motivasi/dorongan kepada lembaga yang kurang memiliki kualitas pelayanan akademik yang tinggi.

## BAB II

### STUDI KEPUSTAKAAN

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kompensasi

Menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, et al. (1999), Schermerhorn, et al. (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995) dalam hakim<sup>13</sup>, pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.

Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Berbeda dengan Dessler<sup>14</sup> mendefinisikan kompensasi adalah *“Employee compensation is all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment”*. Sedangkan Menurut Anwar Prabu Mangkunegara<sup>15</sup>, Kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Veithzal Rivai<sup>16</sup>, mengatakan bahwa pengertian kompensasi adalah kompensasi merupakan sesuatu yang

---

<sup>13</sup> Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional Dan Nilai-Nilai Islami)*, Cetakan I (Semarang: EF Press Digimedia, 2014), 92.

<sup>14</sup> Dessler, Gary, *Manajemen Personalialia, Edisi Ketiga* (Jakarta: Erlangga, 1997)

<sup>15</sup> Mangkunegara. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Ketiga*. (Bandung: Rosdakarya, 2001)

<sup>16</sup> V Rivai and J Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009).

diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Komponen-komponen kompensasi berupa gaji, upah, insentif dan kompensasi tidak langsung Selanjutnya, Hasibuan<sup>17</sup>, berpendapat bahwa pengertian kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan dalam bentuk imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Jadi, segala bentuk *feedback* atau timbal balik dari suatu perusahaan atau lembaga atau atasan terhadap jasa atau kinerja yang dikerjakan oleh karyawan atau pegawai atau bawahan merupakan sebuah kompensasi. Baik itu berupa uang maupun barang ataupun secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karenanya adanya sebuah kompensasi amatlah penting guna membalas jasa dari apa yang telah dikerjakan.

Kompensasi dirancang untuk memikat dan menahan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan. Penentuan sistem kompensasi yang efektif dapat mengkomunikasikan dan menghubungkan keterkaitan antara besarnya kompensasi dengan jabatan dan tugasnya.<sup>18</sup> Menurut Nasution<sup>19</sup>, kompensasi adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Sigit<sup>20</sup> berpendapat bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas pengorbanan karyawan yang bersangkutan. Pengorbanan karyawan tersebut dapat berupa kerja, jasa, kinerja, biaya, maupun jerih payah yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Oleh karenanya sebuah perusahaan haruslah memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada karyawannya atas apa yang dilakukan oleh karyawannya. Hal ini dikarenakan adanya kompensasi yang seimbang dapat membuat kinerja menjadi lebih baik dan tentunya dapat membuat karyawan atau sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut menjadi terjaga dan tetap berada pada perusahaan.

Sedangkan Handoko<sup>21</sup> berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi sebagai return jasa yang dikeluarkan sumber daya manusia atau penghargaan yang diberikan perusahaan untuk orang yang telah berjasa. Kompensasi adalah semua bentuk return baik finansial

---

<sup>17</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bumi Aksara. Jakarta, 2008)

<sup>18</sup> Randall S Schuler and Vandra L Huber, *Personnel and Human Resources Management* (Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1993), 386.

<sup>19</sup> Mulia Nasution, *Manajemen Personalial: Aplikasi Dalam Perusahaan* (Jakarta: Djambatan, 1994).

<sup>20</sup> S Sigit, *Perilaku Organisasional (Esensi)* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003).

<sup>21</sup> T Handoko and Hani, *Manajemen Personalial Dan Sumber Daya Manusia, Kedua* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2014).

maupun non finansial yang diterima karyawan, karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.

Berbeda dengan pendapat ahli sebelumnya pendapat handoko tidak membatasi pada bentuk uang saja kompensasi tersebut dapat berupa kompensasi non finansial. Oleh karenanya *prestige* dari perusahaan ataupun atasan baik berupa penghargaan ataupun pujian atas jasa yang diberikan oleh karyawan pada perusahaan menjadi bagian dari kompensasi non finansial. Hal ini juga seirama dengan apa yang dijabarkan oleh beberapa ahli selanjutnya.

Kompensasi adalah hak-hak karyawan yang harus diterima sebagai imbalan atau kompensasi setelah mereka menjalankan kewajibannya. Menurut Darsono dan Siswandoko (2011, p.269)<sup>22</sup>, kompensasi memiliki dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan non finansial, adapun kompensasi finansial terdiri dari kompensasi yang bersifat langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji atau upah dan kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari tunjangan dan fasilitas. Sedangkan kompensasi non finansial berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggungjawab tugas, peluang, pengakuan, pujian, promosi, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik (Schuler dan Huber, 1993: 368. Simamora, 1995: 412).<sup>23</sup>Adapun lebih jelas lagi akan diuraikan sebagai berikut:

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan, yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Adapun kompensasi langsung aitu:

1) Kompensasi Langsung

Menurut Hariandja<sup>24</sup> kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikaitkan secara langsung dengan pekerjaan seperti upah atau gaji, dan bonus. Gaji atau upah menurut Hariandja<sup>25</sup> adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dalam kedudukannya sebagai seorang pegawai atau karyawan yang memberikan sumbangan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Marihot<sup>26</sup> menyatakan bahwa gaji merupakan pembayaran tetap yang diterima seseorang dari anggotanya dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan suatu balas jasa berupa uang yang diberikan oleh perusahaan

<sup>22</sup> Darsono and T. Siswandoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21* (Jakarta: Nusantara Consulting, 2011).

<sup>23</sup> Schuler and Huber;368, Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan I* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. YKPN, 1995), 412.

<sup>24</sup> Hariandja. Marihot T. E.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Penerbit PT. Grasindo 2002),224

<sup>25</sup> Hariandja. Marihot T. E, 245

<sup>26</sup> Marihot, Malayu S.P.. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Cetakan Keenam. (Jakarta: PT. Bumi Aksara 2007), 235

kepada karyawannya tanpa melihat hasil kerja yang dicapai. Besarnya gaji tetap tidak berubah sesuai dengan golongan dan pangkatnya dan tidak berdasarkan jam kerja yang diberikan setiap bulan atau setiap minggu. Sedangkan bonus pada umumnya diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan atau pekerja yang diberikan setahun sekali atau pada waktu tertentu, bila syarat tertentu pula dipenuhi. Simamora<sup>27</sup> menjelaskan bahwa bonus adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program bonus disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, keuntungan, jumlah kehadiran, prestasi kerja, produktivitas karyawan, dan efektivitas biaya. Berikut ini adalah macam-macam kompensasi langsung :

- a) Bayaran pokok terdiri atas gaji dan upah
  - b) Bayaran prestasi
  - c) Bayaran insentif terdiri dari bonus, komisi, pembagian laba, dan pembagian saham.
  - d) Bayaran tertangguh merupakan program tabungan anuitas pembelian saham.
- 2) Kompensasi tidak langsung

Simamora<sup>28</sup> menjelaskan bahwa kompensasi tidak langsung atau tunjangan sebagai pembayaran dan jasa yang melindungi serta melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Berikut ini adalah macam-macam kompensasi tidak langsung :

- a) Program perlindungan terdiri atas asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dan asuransi tenaga kerja.
- b) Bayaran diluar jam kerja terdiri atas liburan, cuti tahunan, dan libur hari besar.
- c) Fasilitas terdiri atas kendaraan, tempat parkir, kantin, dan tempat beribadah.

Sedangkan menurut Malthis dan Jackson<sup>29</sup> kompensasi tidak langsung yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja, dan pembayaran uang pensiun. Berdasarkan definisi kompensasi finansial dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial adalah penghargaan/segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya/pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan demi tercapainya tujuan organisasi berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya.

---

<sup>27</sup> Simamora, H.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3.(Yogyakarta : STIE YKPN 2006), 509

<sup>28</sup> Simamora, H,540

<sup>29</sup> Malthis, Robert L. dan John H. Jackson.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemah Tompson Learning.(Jakarta : Salemba Empat Patria 2002), 416

a) **Kompensasi Total**

Menurut Gomez-Mejia, et al., (1995); Schuler dan Jackson (1999); serta Luthans (1998) dalam hakim<sup>30</sup>, kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu:

Pertama, **kompensasi dasar** yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, **kompensasi variabel** merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah **benefit** atau seringkali juga disebut **indirect compensation** (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Selanjutnya hakim menambahkan bahwa<sup>31</sup> Dalam kenyataannya, kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan tidak selalu meliputi semua jenis kompensasi seperti yang telah dijabarkan di atas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pimpinan dan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi harus diberikan kepada karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Masih banyak perusahaan di sini yang hanya memberikan kompensasi dasar. Sebagian sudah memberikan kompensasi variabel, misalnya bonus dan pembagian keuntungan, namun perhitungannya masih belum transparan. Untuk kompensasi tidak langsung, biasanya hanya perusahaan-perusahaan yang berskala besar saja yang telah melaksanakan program ini.

Lebih jauh hakim<sup>32</sup> juga menambahkan bahwa Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada

---

<sup>30</sup> Hakim, 93.

<sup>31</sup> Hakim, 95.

<sup>32</sup> Hakim, 94.

perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Menurut Siagian, rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

#### b. Dimensi dan Indikator Kompensasi Finansial

Menurut Darsono dan Siswandoko (2011, p.269), kompensasi memiliki dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan non finansial, adapun kompensasi finansial terdiri dari kompensasi yang bersifat langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial yang bersifat langsung yaitu gaji, insentif, bonus dan kompensasi finansial yang tidak langsung berupa cuti, tunjangan, asuransi, dan fasilitas yang di dapatkan.<sup>33</sup> Berikut akan dipaparkan lebih jelas mengenai perbedaan hal tersebut:

##### 1) Kompensasi finansial secara langsung

###### a) Gaji dan upah

Menurut prof Dr. Wibowo gaji dan upah merupakan kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan pekerjaan. Upah dan gaji umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui berdasarkan *personal contract*.<sup>34</sup>

Upah biasanya diberikan pada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara itu, gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi.

###### b) Insentif

Menurut prof Dr. Wibowo insentif yaitu menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. Meskipun insentif diberikan pada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja pekerja. Program insentif dapat berupa perorang, seluruhnya, atau program tunjangan.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Darsono and Siswandoko.

<sup>34</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Depok: Rajawali Pers, 2017).

<sup>35</sup> Wibowo.

Sedangkan Menurut Hakim Intensif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka/para pekerja yang dapat bekerja melampaui standart yang telah ditentukan.

Adapun Tujuan dari intensif adalah sebagai berikut<sup>36</sup>:

- 1) memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan
- 2) menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi
- 3) system insentif yang efektif mengukur usaha karyawan dan penghargaan yang didistribusikan secara adil.

Langkah-langkah penentuan insentif yang efektif, antara lain :

- 1) menentukan standart prestasi yang tinggi
- 2) mengembangkan system penilaian prestasi yang tepat
- 3) melatih penyelia dalam melakukan penilaian prestasi dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya
- 4) mengkaitkan penghargaan secara ketat dengan prestasi kerja
- 5) mengupayakan agar peningkatan penghargaan ada artinya bagi karyawan.

Sebagaimana diungkapkan Hakim bahwa Jenis Insentif Pada dasarnya, pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan produktifitas kerja individu maupun kelompok. Maka insentif ada 2 , yaitu :

- 1) Program insentif individu.  
Program ini bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standart tertentu. Bentuk program ini adalah upah per potong dan upah per jam secara langsung
- 2) Program insentif kelompok.  
Program ini diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standart yang telah ditetapkan.

Para anggota kelompok dapat dibayar dengan cara<sup>37</sup>:

- 1) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan mereka yang paling tinggi prestasinya
- 2) Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan mereka yang paling rendah prestasinya
- 3) Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima kelompok.

Selain tersebut di atas Insentif dapat pula diberikan oleh perusahaan untuk semua atau hamper semua karyawan dalam bentuk<sup>38</sup>

;

- 1) profit sharing plan / rencana pembagian keuntungan

---

<sup>36</sup> Hakim.

<sup>37</sup> Hakim.

<sup>38</sup> Hakim.

- Biasanya insentif ini diberikan pada karyawan yang akan pension
- 2) gain sharing / pembagian perolehan  
Insentif ini diberikan apabila mereka / karyawan berhasil untuk mengurangi biaya tenaga kerja sebagaimana dianjurkan.
  - 3) stock ownership plan / rencana pemilikan saham  
Dengan rencana ini, karyawan diikut sertakan untuk memiliki saham dari perusahaan dimana ia bekerja.

c) Bonus atau penghargaan

Menurut prof Dr. Wibowo Bonus atau penghargaan dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja, yang akan diberikan kepada pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan.<sup>39</sup>

2) Kompensasi finansial secara tidak langsung

a) Tunjangan

Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan. Misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham. Pada tingkatan tinggi, seperti manajer senior, perusahaan biasanya lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar dibanding menambah gaji, hal ini disebabkan tunjangan hanya dikenakan pajak rendah atau bahkan tidak dikenai pajak sama sekali.

Menurut prof Dr. Wibowo tunjangan dibedakan atas tunjangan yang diatur pemerintah, dan kebijakan suatu lembaga. Tunjangan yang diatur pemerintah berupa asuransi pengangguran, jaminan keamanan, kompensasi sakit/kecelakaan. Sedangkan kebijakan lembaga berupa kompensasi untuk istirahat, libur hari besar tetap dibayar, libur tetap dibayar, cuti sakit, cuti untuk keluarga, cuti hamil, cuti melahirkan, asuransi kesehatan, dan asuransi jiwa.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Wibowo.

<sup>40</sup> Wibowo.

#### b) Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial menurut Simamora<sup>41</sup> terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan psikologis atau fisik dimana orang itu bekerja. Sedangkan menurut Rivai<sup>42</sup> kompensasi non finansial merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan selain bentuk uang. Sutrisno<sup>43</sup> mengemukakan kompensasi non finansial adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan. Sofyandi<sup>44</sup>, kompensasi non finansial adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Erbasi dkk.,<sup>45</sup> dalam penelitiannya menyatakan bahwa insentif non-keuangan terdaftar sebagai otoritas yang memungkinkan, berpartisipasi dalam manajemen, pengayaan kerja, promosi, liburan, udara kerja yang lebih baik (kesempatan untuk AC, sedikit kebisingan, dll) Idris dkk.,<sup>46</sup> dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan diantaranya saling menghormati antara rekan kerja, dan yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu adanya kesempatan untuk mendapatkan apresiasi dapat mempengaruhi kualitas kinerja. Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa kompensasi non finansial adalah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja.

Adapun indikator kompensasi nonfinansial yang dikembangkan oleh Dharmawan<sup>47</sup> yaitu penghargaan. Penghargaan dapat dibedakan atas penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik.

---

<sup>41</sup> Simamora, H.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3.(Yogyakarta : STIE YKPN. 2006),444

<sup>42</sup> Rivai, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. (Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada,2005)360

<sup>43</sup> Sutrisno, E.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Pertama, Cetakan Pertama). (Jakarta: Kencana 2009)

<sup>44</sup> Sofyandi, H.. *Manajemen Sumber daya manusia* (Edisi Pertama). (Yogyakarta: Graha Ilmu 2008)

<sup>45</sup> Erbasi, A., & Arat, T.. “*The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: An examination of food chain premises in Turkey*”. (International Business Research. 5(10): 136. 2012)

<sup>46</sup> Idris, M. H., Hamzah, D., Sudirman, I., & Hamid, N.. “*The Relevance of Financial and Non-Financial Compensation on Professionalism and Lecturers Performance: Evidence from Makassar Private Universities (Indonesia)*”. (Journal of Asian Development. 3(2): 162-180 2017).

<sup>47</sup> Dharmawan, Yusa, *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar*.Tesis. (Universitas Udayana Denpasar. Bali .2011).

## (1) Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan Ekstrinsik yaitu penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti upah dan gaji, serta jaminan sosial, penghargaan interpersonal seperti: rekognisi atau pengakuan, dan promosi jabatan.

## (2) Penghargaan Intrinsik

Penghargaan Intrinsik yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

## c) Dasar Perhitungan Kompensasi

Dasar perhitungan kompensasi dipakai untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi karyawannya serta dapat melakukan penghematan biaya. Menurut Gomez-Mejia dkk, dasar perhitungan kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu menggunakan pendekatan pekerjaan atau jabatan (*job-based approaches*) dan menggunakan pendekatan keterampilan (*skill-based approaches*).<sup>48</sup> Pendekatan pekerjaan atau jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu, sedangkan pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa karyawan tidak dibayar karena jabatan yang disandangnya, tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas.

## 1) Pendekatan Praktek Kompensasi

a) *Job Based Pay Approach*

Ada tiga komponen kunci untuk mengembangkan rencana kompensasi berdasarkan jabatan. Pertama, mewujudkan keadilan internal melalui evaluasi jabatan; kedua, mewujudkan keadilan eksternal melalui survei pasar; dan ketiga, mencapai keadilan individu.<sup>49</sup> Metode evaluasi jabatan memusatkan diri pada jabatan sebagai unit kepentingan. Beberapa metode mengevaluasi jabatan secara keseluruhan, sedangkan beberapa lainnya menggunakan faktor-faktor yang dapat dikompensasi.

Metode evaluasi jabatan yang sudah sangat populer dipakai untuk mengevaluasi posisi eksekutif, manajer dan professional maupun posisi teknik, administrasi dan manufaktur adalah metode *Hay Guide Chart-Profile*. Secara operasional, system ini mengandalkan tiga faktor utama yang bisa dikompensasi, yaitu pemecahan masalah (*problem solving*), kecakapan (*know how*) dan pertanggungjawaban

---

<sup>48</sup> Luis R Gomez-Mejia, David B. Balkin, and Robert L. Cardy, *Managing Human Resources, First Edition* (Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall, 1995).

<sup>49</sup> Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy.

(*accountability*). Menurut metode ini, faktor-faktor yang penting mempunyai nilai tinggi, sedangkan faktor-faktor yang kurang penting mempunyai nilai yang lebih rendah. Evaluasi jabatan ini hanya untuk internal perusahaan bukan untuk menghitung tingkat upah di pasar atau perusahaan lain. Selain itu evaluasi jabatan ini hanya fokus pada nilai tugas masing-masing jabatan, bukan pada orang yang melaksanakannya.<sup>50</sup>

Untuk mencapai keadilan eksternal, perusahaan harus melakukan survei pasar. Dalam hal ini perusahaan dapat menjalankan sendiri survei tersebut atau membeli dari konsultan. Dari hasil survei ini, perusahaan dapat membuat kebijakan pembayaran kompensasi, apakah akan membayar lebih tinggi, lebih rendah atau mengikuti pasar. Dasar pemikiran untuk membayar lebih tinggi adalah memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan untuk meminimalkan ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi. Kebijakan untuk membayar lebih rendah dari pasar akan mengakibatkan perusahaan terhalang dalam menarik karyawan-karyawan yang potensial, sedangkan kebijakan yang lazim dijalankan oleh perusahaan adalah mengimbangi persaingan. Meskipun kebijakan ini tidak memberikan keunggulan kompetitif, namun tidak menyebabkan perusahaan menjadi rugi.

Setelah perusahaan menyelesaikan struktur pembayaran untuk masing-masing jabatan, selanjutnya adalah memberikan kepada masing-masing individu suatu tingkat pembayaran yang sesuai dengan jabatannya. Seringkali perusahaan menggunakan pengalaman sebelumnya dan senioritas untuk menentukan berapa besar kompensasi yang harus dibayarkan kepada karyawannya. Untuk mencapai keadilan individu, maka perusahaan harus menyusun kriteria tingkat pembayaran. Keadilan individu mengarah pada keadilan dalam keputusan pembayaran bagi karyawan yang menempati jabatan yang sama. Berbicara mengenai jabatan, menurut masih banyak perusahaan yang menempatkan karyawan pada jabatan yang tidak semestinya, artinya jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan.

Hal ini disebabkan karena sebagian besar perusahaan di sini masih merupakan perusahaan keluarga, sehingga karyawan yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu perusahaan adalah orang-orang yang mempunyai hubungan kekeluargaan dengan pemilik perusahaan. Menurut pemilik perusahaan mereka adalah

---

<sup>50</sup> Gomez-Mejia, Balkin, and Cardy; Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, 'Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists', *American Psychologist*, 1990 <<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>>.

orang yang dapat dipercaya, tanpa memperhatikan apakah yang bersangkutan tepat untuk menduduki jabatan tersebut dan mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Hal ini seringkali mengakibatkan karyawan yang berpotensi berada di bawah pimpinan orang-orang yang tidak mempunyai kemampuan yang memadai. Kondisi ini juga mengakibatkan pemberian kompensasi dirasakan oleh karyawan lain tidak adil. Mereka yang masih ada hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai kemampuan lebih baik namun tidak mempunyai hubungan kekeluargaan. Pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu dengan pemilik perusahaan.

Jadi dalam hal ini pengaruh pemilik perusahaan sangat besar sekali. Kondisi ini merupakan penghambat, sebab karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan mereka akan cenderung menjauhi perusahaan yang demikian, apabila ada peluang untuk pindah ke perusahaan lain.

b) *Skill Based Pay Approach*

Karyawan tidak dibayar untuk jabatan yang disandangnya tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas. Para akademisi dan konsultan menegaskan bahwa pembayaran kompensasi berdasarkan jabatan dapat dengan mudah disalahgunakan dan sudah tidak cocok lagi dengan kebutuhan pada dewasa ini. Menurut Bridges (1994), Murlis dan Fitt (1991) dalam Schuler dan Jackson<sup>51</sup>, pendekatan-pendekatan kompensasi berdasarkan jabatan yang konvensional:

- (1) mendukung organisasi hierarkis kaku yang menekan motivasi serta kreativitas karyawan,
- (2) beranggapan bahwa orang adalah komoditas yang dapat dibentuk untuk “cocok dengan” peran-peran yang telah ditentukan,
- (3) tidak cocok untuk organisasi yang lebih ramping saat ini, dimana tim-tim kecil dan fleksibel yang terdiri dari orang-orang dengan aneka keterampilan secara ekonomis lebih masuk akal daripada sejumlah individu dengan satu keterampilan,
- (4) tidak cocok dalam sektor jasa, dimana keberhasilan masa depan terletak pada pengetahuan yang dimiliki pekerja ketimbang jabatan yang diberikan kepada mereka.

---

<sup>51</sup> Jackson and Schuler.

Menurut Nadler dan Lawler<sup>52</sup>, alasan digunakannya keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi adalah karena

- (a) karyawan yang berkemampuan tinggi atau yang mampu mengembangkan keterampilannya dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi, walaupun jabatannya tetap.
- (b) nilai individu akan lebih tersorot daripada nilai pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentu akan tertarik pada perusahaan yang memberikan kompensasi berdasarkan kemampuan dan keterampilan, sebab pada umumnya karyawan yang mempunyai keterampilan lebih, mengharapkan kompensasi yang lebih banyak pula.

Perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan yang berprestasi baik, maka harus berani memberikan kompensasi yang lebih besar daripada karyawan yang tidak atau kurang berprestasi. Apabila perusahaan tidak melakukan hal ini, maka karyawan yang berprestasi baik, yang seharusnya dipertahankan oleh perusahaan, akan meninggalkan perusahaan. Mereka yakin akan bisa memperoleh kompensasi yang lebih baik di tempat lainnya atau di perusahaan lainnya. Hal ini berarti hanya karyawan yang tidak atau kurang berprestasi yang akan tetap bertahan di perusahaan, kondisi ini tentunya akan berdampak negatif bagi perusahaan.

Sudah sewajarnya apabila karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan lebih banyak adalah lebih bernilai dan harus dibayar menurut kemampuannya, bukan menurut tugas jabatan. Dalam *job-based pay*, maka besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dikaitkan dengan jabatan atau pekerjaannya, tanpa memperhatikan apakah karyawan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

Dalam sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, tingkat pembayaran kompensasi awal bagi semua karyawan adalah sama. Apabila terjadi peningkatan keterampilan, maka masing-masing keterampilan baru yang mereka miliki dihargai satu tingkat lebih tinggi. Jadi kompensasi hanya akan mengalami kenaikan setelah karyawan memperlihatkan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. Hal ini sangat berbeda dengan sistem kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan, kenaikan pembayaran akan terjadi secara otomatis, biasanya pada interval

---

<sup>52</sup> David A. Nadler and Edward E. Lawler, 'Quality of Work Life: Perspectives and Directions', *Organizational Dynamics*, 11.3 (1983), 20-30 <[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)>.

waktu tertentu atau apabila terjadi peningkatan jabatan. Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang memperhatikan jabatan seseorang bukan pada kemampuan yang bersangkutan untuk mengembangkan keterampilannya. Secara sederhana keadaan ini dapat dijumpai pada bagian administrasi atau tata usaha suatu perusahaan. Bagi tenaga administrasi yang mampu menggunakan mesin ketik elektrik atau komputer akan mendapatkan gaji yang sama dengan tenaga administrasi yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual, dan kenaikan gaji diberikan secara otomatis setelah kurun waktu tertentu, misalnya satu tahun, dengan jumlah yang sama pula. Hal ini disebabkan karena masih banyak perusahaan yang lebih menghargai jabatan, dibanding kemampuan karyawan untuk mengembangkan keterampilannya, sehingga pemberian kompensasi juga didasarkan pada jabatan atau pekerjaannya dan bukan pada pengembangan keterampilan karyawan.

Perbedaan lain antara sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan dengan sistem kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan adalah berkaitan dengan senioritas. Secara tradisional, senioritas atau lamanya bekerja di tingkat tertentu memainkan peran besar, sehingga lebih lama dalam jabatan diasumsikan lebih berpengalaman sehingga cocok untuk mendapatkan nilai yang lebih besar. Dengan sistem berdasarkan keterampilan, nilai lebih menyatu pada keterampilan daripada jabatan.

Selain itu, peluang promosi bagi karyawan yang mempunyai keterampilan juga lebih besar, karena lebih mudah bagi karyawan yang memiliki keterampilan untuk dipromosikan atau pindah dari satu pekerjaan kepada pekerjaan yang lain. Berkaitan dengan senioritas, kondisi ini masih banyak dijumpai pada perusahaan maupun instansi di sini. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi kompensasi yang diterimanya, hal ini disebabkan karena peningkatan kompensasi diberikan secara otomatis dalam kurun waktu tertentu, sehingga sangat sulit bagi karyawan junior untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibanding karyawan yang senior, walaupun karyawan junior mempunyai kemampuan dan keterampilan yang lebih baik dibandingkan karyawan senior tersebut.

Menurut Dessler<sup>53</sup> terdapat empat perbedaan antara kompensasi berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*) dan kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan (*jobbased pay*)

---

<sup>53</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management, Eight Edition* (Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall, 2000).

yaitu: tes kompetensi, efek perubahan jabatan, senioritas, dan peluang promosi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Tohardi<sup>54</sup> ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- 1) Kinerja Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat output, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
- 2) Kemampuan untuk membayar Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.
- 3) Kesiediaan untuk membayar Walaupun perusahaan mempunyai kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesiediaan membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
- 4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja Penawaran dan permintaan tenaga kerja berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan banyak (oversuplay) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.
- 5) Organisasi karyawan  
Organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.
- 6) Peraturan dan perundang-undangan Adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misal berlakunya kebijakan pemberian Upah Minimal Regional (UMR).

d) Keadilan Kompensasi

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa karyawan yang mempunyai keterampilan lebih tinggi, akan menuntut kompensasi yang lebih tinggi pula. Namun yang menjadi persoalan adalah kompensasi yang bagaimana yang harus diberikan, sehingga karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi merasa lebih dihargai daripada yang mempunyai keterampilan lebih rendah.

Konsep keadilan mengacu pada berapa kompensasi yang diyakini karyawan pantas ia dapatkan dalam hubungannya dengan berapa kompensasi yang pantas didapatkan oleh orang lain. Seorang karyawan cenderung menentukan berapa besar kompensasi yang pantas diperolehnya atau yang orang lain peroleh dengan

---

<sup>54</sup> Dharmawan, Yusa, 2011:55

membandingkan antara yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan apa yang telah mereka dapatkan dari perusahaan. Jika menurut mereka tukar menukar ini adil atau sebanding, mereka mungkin akan merasa puas. Namun jika mereka menganggapnya tidak adil, mereka mungkin akan merasa tidak puas.<sup>55</sup>

Sedangkan menurut Siagian,<sup>56</sup> mengenai keadilan dapat dinilai dari tiga faktor pembanding, yaitu diri sendiri, sistem yang berlaku dan orang lain. Memang menggunakan diri sendiri sebagai faktor pembanding merupakan cara yang subyektif, karena tujuan, harapan, cita-cita dan persepsi sendiri tentang berbagai jenis kebutuhanlah yang menjadi kriteria. Meskipun demikian, pimpinan perusahaan perlu juga mempertimbangkan persepsi seorang karyawan mengenai dirinya sendiri, karena kemungkinan persepsi karyawan tentang dirinya sendiri mengandung suatu kebenaran juga.

Persepsi tentang keadilan juga dibandingkan dengan system pemberian kompensasi yang berlaku, yang dapat dilihat dari tiga sudut pandang.

**Pertama**, sistem yang berlaku dalam perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Mengenai sistem yang berlaku dalam perusahaan, biasanya karyawan ingin mengetahui apakah sistem pemberian kompensasi yang berlaku sudah didasarkan pada kewajaran, sudah dikaitkan dengan beratnya tanggung jawab, sifat pekerjaan, pendapat pekerja dan kemampuan organisasi yang bersangkutan. Yang dimaksud dengan kewajaran ialah besarnya kompensasi yang memungkinkan karyawan hidup secara manusiawi sesuai dengan harkat, martabat dan tingkatan masing-masing. Sebagaimana diketahui, bahwa UMR (upah minimum regional) juga disusun berdasarkan pada pertimbangan kewajaran ini, sehingga dengan adanya kompensasi sebesar UMR diharapkan para karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari secara wajar, tidak berlebih, namun juga tidak kekurangan.

Kaitan dengan beratnya tanggung jawab karyawan, juga sangat penting untuk mendapatkan perhatian. Adalah suatu hal yang wajar apabila seorang karyawan yang dibebani tanggung jawab besar memperoleh kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang tanggung jawabnya lebih ringan. Dalam kaitannya dengan sifat pekerjaan, maka karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sifatnya rutin, kiranya wajar apabila mendapatkan kompensasi yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang membutuhkan daya kognitif, kemampuan intelektual, daya nalar, inovasi serta kreativitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Demikian pula dengan karyawan yang melakukan pekerjaan dengan tingkat risiko yang tinggi tentunya

---

<sup>55</sup> Jackson and Schuler.

<sup>56</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).

akan mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi pula dibandingkan karyawan yang melakukan pekerjaan dengan risiko rendah, misalnya untuk karyawan yang bekerja di perusahaan penambangan, atau di laboratorium nuklir.

Berkaitan dengan pendapat pekerja, biasanya dalam praktek manajemen yang baik, untuk menentukan sistem kompensasi pimpinan perusahaan mendengar pendapat para pekerja yang terdapat di dalam perusahaannya, yang biasanya disampaikan oleh para wakilnya yang duduk dalam pengurus serikat pekerja. Walaupun pimpinan suatu perusahaan tidak selalu menerima dan menerapkan pendapat para pekerja tersebut, namun secara psikologis hal tersebut sangat penting bagi karyawan. Karyawan merasa pendapatnya dihargai dan bagi pimpinan perusahaan akan lebih memahami kepentingan dan kebutuhan para karyawannya dengan lebih tepat. Sebaliknya, pada kesempatan itu pula pihak pimpinan perusahaan akan lebih mudah menjelaskan posisi perusahaan pada saat tersebut, terutama yang menyangkut posisi finansialnya.

Berkaitan dengan kemampuan organisasi, bukan hal yang mustahil jika para karyawan mempunyai persepsi yang tidak tepat mengenai kemampuan finansial perusahaan. Misalnya karyawan menilai bahwa perusahaan sebenarnya mampu untuk memberikan peningkatan kompensasi yang lebih besar lagi kepada para karyawan, karena keuntungan yang diperoleh selama ini cukup besar untuk hal tersebut. Para karyawan tentunya beranggapan, bahwa keuntungan yang besar tersebut juga merupakan hasil jerih payah mereka juga, sehingga wajar apabila menuntut diberikan peningkatan kompensasi yang lebih besar lagi. Namun demikian, bisa saja pihak perusahaan mempunyai suatu rencana untuk melakukan ekspansi atau melakukan modernisasi dengan melakukan pembelian peralatan baru, sehingga tidak semua keuntungan dibagikan kepada para karyawannya.

Perbedaan persepsi tersebut perlu dihilangkan, dan salah satu upaya untuk menghilangkannya adalah dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada kenyataannya, kondisi ini sangat sulit diterapkan pada perusahaan-perusahaan di sini, hal ini disebabkan karena pihak perusahaan tidak transparan dalam memberikan penjelasan mengenai kemampuan finansialnya kepada karyawan, sebaliknya pihak karyawan terkadang terlalu menuntut dan memaksakan kehendaknya karena tidak mempercayai penjelasan pimpinan maupun pemilik perusahaan.

Kedua, sistem yang berlaku pada perusahaan lain yang sejenis. Dengan menggunakan sistem yang berlaku sebagai kerangka acuan, karyawan biasanya juga membandingkan system pembayaran kompensasi tempat ia bekerja dengan sistem yang berlaku di perusahaan lain di kawasan yang sama, terutama dengan perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis sejenis. Apabila menurut persepsi karyawan sistem yang berlaku di perusahaan tempat ia bekerja sebanding dengan

sistem yang berlaku di perusahaan lain yang sejenis, sangat dimungkinkan karyawan merasa puas; demikian pula apabila yang terjadi sebaliknya.

Ketiga, sistem yang berlaku menurut peraturan perundangundangan. Dalam kaitannya dengan peraturan perundangundangan yang berlaku, biasanya pemerintah telah menetapkan standar. Para karyawan menggunakan standar tersebut sebagai pembanding untuk melihat apakah perusahaan tempat mereka bekerja telah melaksanakan ketentuan tersebut, misalnya peraturan mengenai upah minimum regional (UMR).

Selain itu, seorang karyawan juga membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan yang diterima karyawan lain. Mereka berpendapat, bahwa secara obyektif seharusnya semua karyawan yang berada pada tingkat yang sama dengan pekerjaan yang sama akan mendapatkan kompensasi yang besarnya sama pula. Apabila ternyata terjadi perbedaan, karena adanya pertimbangan subyektif maupun diskriminatif, maka karyawan akan merasa tidak puas.

#### 1) Harapan Karyawan Terhadap Kompensasi

Menurut Schuler dan Jackson,<sup>57</sup> biasanya orang akan membandingkan besarnya kompensasi yang diterimanya dengan jumlah yang mereka yakini semestinya mereka terima. Mereka akan puas apabila tingkat kompensasi “yang semestinya” sebanding dengan tingkat kompensasi aktual, atau tidak puas apabila tingkat kompensasi aktual lebih kecil daripada tingkat kompensasi “yang semestinya”. Sedangkan Siagian<sup>58</sup> menyebut tingkat kompensasi ini dengan istilah harapan. Mengenai harapan, dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran atau mungkin bahkan keputusan tentang jumlah kompensasi yang layak diterimanya berdasarkan pertimbangan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, dan besarnya wewenang. Disamping itu, harapan biasanya juga dikaitkan dengan kebutuhan ekonomisnya, seperti kebutuhan akan sandang, pangan, perumahan, biaya Pendidikan anak, jumlah tanggungan dan status sosialnya di masyarakat. Jadi, harapan didasarkan pada keinginan karyawan agar kompensasi yang diterima dari perusahaan memungkinkannya untuk memuaskan berbagai kebutuhannya secara wajar. Apabila kompensasi yang diterima ternyata tidak sesuai dengan harapannya, maka karyawan menjadi tidak puas.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa kepuasan akan tercapai apabila pemberian kompensasi dirasakan adil dan sesuai dengan harapan karyawan. Jadi jika perusahaan ingin menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang potensial dan mempunyai keterampilan, maka kompensasi yang ditawarkan seharusnya kurang

---

<sup>57</sup> Jackson and Schuler.

<sup>58</sup> Siagian.

lebih sama dengan karyawan lainnya dalam perusahaan yang setara-dengan kata lain ada keadilan eksternal. Apabila sistem kompensasi didasarkan pada kinerja, maka harus disertai dengan metode pengukuran kinerja karyawan yang akurat dan terbuka, sehingga karyawan secara jelas dapat melihat hubungan kinerja dengan kompensasi. Tingkat kompensasi juga harus ditinjau kembali secara terus menerus dan diperbaharui jika perlu. Kepercayaan dan konsistensi harus dipelihara, sehingga karyawan dapat merasakan bahwa perusahaan memperhatikan kepentingan karyawan dan juga kepentingan perusahaan sendiri.

#### d. Tujuan dan Manfaat Kompensasi

Tujuan-tujuan pemberian kompensasi menurut Handoko dalam Dharmawan<sup>59</sup> antara lain sebagai berikut:

- 1) Memperoleh personalia qualified perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
- 3) Menjamin keadilan Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan diantara karyawan.
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
- 5) Mengendalikan biaya-biaya Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis. Organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada karyawannya.
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasanbatasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan. sebagai berikut:

- 1) Untuk memenuhi kebutuhan ekonomis atau memberikan economic security- rasa aman dibidang ekonomi – bagi para pekerja.

---

<sup>59</sup> Dharmawan, Yusa, 2011:54

- 2) Untuk mengkaitkan penerimaan dan kontribusi dan produktifitas para karyawan.
- 3) Untuk mengkaitkan penerimaan dengan sukses finansial perusahaan
- 4) Untuk menjaga keseimbangan dan keadilan dalam pemberian upah dan gaji kepada para karyawan.

Sedangkan Menurut Schuler dan Jackson dalam hakim<sup>60</sup> kompensasi dapat digunakan untuk:

- 1) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.
- 2) mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensai dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensai dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.
- 3) meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.
- 4) memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
- 5) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut.

---

<sup>60</sup> Hakim.

- 6) memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi.
- 7) mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha.

Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

e. Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi

Mangkunegara<sup>61</sup> menyebutkan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:

- 1) Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi
- 2) Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan yang memiliki keahlian di bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan

---

<sup>61</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Bandung 2009). 84

- 3) Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Hal ini dikarenakan kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan
- 4) Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, dan pengalaman kerja. Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

Sedangkan Menurut Hakim<sup>62</sup> Faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- 2) Serikat pekerja
- 3) Kemampuan untuk membayar
- 4) Produktifitas
- 5) Biaya hidup
- 6) Pemerintah.

e) Hambatan Dalam Menentukan Kompensasi

Serasional apapun metode yang digunakan dalam menetapkan kompensasi pasti tetap masih menghadapi tantangan-tantangan, antara lain<sup>63</sup> :

- 1) Standart gaji yang berlaku umum  
Terdapat beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar.
- 2) Kekuatan dari serikat buruh  
Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relative jabatannya.
- 3) Produktifitas  
Perusahaan harus memperoleh laba agar tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih daripada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- 4) Kebijaksanaan gaji dan upah  
Beberapa perusahaan memiliki kebijaksanaan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan, hal ini dilakukan untuk mengurangi tingkat turnover atau untuk merekrut pegawai yang baik.
- 5) Peraturan pemerintah  
Pemerintah turut campur dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum

---

<sup>62</sup> Hakim.

<sup>63</sup> Hakim.

regional/kota, upah lembur, pembatasan usia kerja dan pembatasan jam kerja.

- 6) Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama. Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama.

Hambatan-hambatan tersebut di atas dapat di atasi dengan, jika<sup>64</sup> :

- 1) system penilaian prestasi sesuai dengan kebutuhan organisasi
- 2) factor-factor yang dinilai obyektif dan konkrit
- 3) penilaiannya bebas dari bias
- 4) prosedur dan administrasinya seragam
- 5) sistemnya mudah digunakan
- 6) hasil penilaian digunakan dalam pengambilan keputusan
- 7) penilai terlatih dan berkualitas
- 8) hasil penilaian didokumentasikan
- 9) sistemnya mencakup monitoring dan evaluasi
- 10) manajemen puncak dengan jelas memberikan dukungannya terhadap system.

Dengan demikian dari hasil penilaian nantinya dapat diketahui bahwa keadilan dalam penilaian prestasi selain dapat mempengaruhi kepuasan terhadap penilaian prestasi itu sendiri juga dapat memberikan kepuasan terhadap gaji dan promosi, karena kenaikan gaji dan promosi didasarkan atas kinerja karyawan.

## 2. Etos Kerja

Etos, kata dalam bahasa Indonesia, berasal dari kata Yunani, *ethos*<sup>65</sup>, yang berarti "karakter yng digunakan untuk menggambarkan keyakinan (beliefs) yang memandu atau standar/ prinsip (ideals) yang menuntun yang menjadi ciri sebuah komunitas, bangsa, atau ideologi"<sup>66</sup>. Kata Yunani *ethos* kemudian diadopsi menjadi kata *ethos* juga dalam bahasa Inggris. *Ethos* membentuk akar kata *ethikos*, yang berarti "moral, menunjukkan karakter bermoral". Bentuk jamaknya *ta ethika*, dan merupakan asal usul kata *ethics* dalam bahasa Inggris<sup>67</sup>. *Ethics* kemudian diterjemahkan menjadi etika dalam bahasa Indonesia.

Sementara itu *Oxford Advance Learner's Dictionary* menambahkan definisi *ethos* sebagai "The moral ideas and attitudes that belong to a particular group or society (ide-ide moral, dan perspektif/sudut pandang

---

<sup>64</sup> Hakim.

<sup>65</sup> Wikipedia, 'Ethos', 2018 <<https://id.wikipedia.org/wiki/ethos>> [accessed 3 July 2018]; KBBI Online, 'ethos', 2012.

<sup>66</sup> Wikipedia.

<sup>67</sup> 'Ethos', 2018 <<https://dictionary.reference.com/browse/ethos>> [accessed 3 July 2018].

yang memengaruhi sikap yang dimiliki oleh sebuah kelompok tertentu atau kalangan)".<sup>68</sup>

Menurut ginting<sup>69</sup> Ethos kerja adalah Semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau sekelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika dan perspektif kerja yang diyakini, dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja.

Menurut Cherrington etos kerja sering diartikan secara sempit sebagai sikap mengenai kerja.<sup>70</sup> Hal itu berarti etos kerja adalah sikap dasar dan penilaian seseorang tentang kedudukan kerja. Apabila seseorang bekerja sebagai sesuatu yang luhur untuk eksistensi manusia, maka etos kerjanya akan tinggi. Sebaliknya jika orang memandang kerja merupakan sesuatu yang tidak berarti maka etos kerjanya rendah. Lebih lanjut Cherrington menjelaskan bahwa etos kerja mencerminkan salah satu perangkat nilai yang ada pada manusia,<sup>71</sup> dengan demikian etos kerja dapat diartikan pula sebagai akibat dari penghayatan norma-norma atau nilai nilai yang ada dalam masyarakat. Cherrington mendeskripsikan ciri-ciri orang yang memiliki etos kerja yaitu:

- 1). Memandang kerja keras sebagai sebagai suatu nilai kebaikan;
- 2). Menggunakan waktu secara efektif, dalam arti tidak membuang-buang waktu dengan percuma;
- 3). Memandang disiplin sebagai nilai yang baik;
- 4). Menginginkan produktivitas yang tinggi;
- 5). Memiliki rasa bangga terhadap profesi dan lembaganya;
- 6). Loyalitas terhadap profesi dan lembaganya;
- 7). Adanya nilai positif terhadap sikap hidup hemat (ekonomis), jujur, investasi yang benar dan memperoleh pendapatan.<sup>72</sup>

Etos kerja yang tinggi dimanifestasikan dalam kerja keras dan hidup sederhana serta hemat. Dalam hubungannya dengan itu, Buchori (1994) mengemukakan bahwa etos kerja adalah sikap terhadap kerja, pandangan terhadap kerja, kebiasaan kerja, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja, yang dimiliki oleh seseorang atau suatu golongan atau bangsa.<sup>73</sup> Lebih lanjut Buchori mengemukakan, di kalangan penduduk lapisan bawah dan menengah masyarakat Indonesia terdapat etos kerja yang baik, cukup untuk keperluan pembangunan. Etos kerja itu memandang bekerja sebagai gabungan dari beberapa tujuan, yaitu: mencari nafkah, menjamin masa depan anak cucu, mendapatkan tempat di masyarakat, menyatakan jati dirinya, pandangan-pandangan serta prinsip-prinsip yang ada pada dirinya.<sup>74</sup> Sedangkan faktor-

---

<sup>68</sup> 'Ethos'.

<sup>69</sup> Desmon Ginting, *Etos Kerja (Panduan Menjadi Karyawan Cerdas)* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2016), 7.

<sup>70</sup> David Cherrington, *The Work Ethic* (New York: A Division of American Management Association, 1980).

<sup>71</sup> Cherrington.

<sup>72</sup> Cherrington.

<sup>73</sup> Mochtar Buchori, *Pendidikan Dalam Pembangunan* (Yogyakarta: Jakarta Press, 1994).

<sup>74</sup> Buchori.

faktor yang memengaruhi etos kerja menurut penelitian Boatwright dan Slate, antara lain: Usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan lama bekerja.<sup>75</sup>

Miller (2002) dalam Meriac, Woehr dan Banister mendefinisikan etos kerja sebagai seperangkat kepercayaan dan sikap yang merefleksikan nilai pokok kerja.<sup>76</sup> Pemahaman Miller ini berakar dari literatur Weber (1904-1905/1958). Lebih lanjut Miller<sup>77</sup> berpendapat bahwa etos kerja bukanlah suatu kesatuan konsep yang tunggal, melainkan suatu kumpulan sikap dan kepercayaan mengenai perilaku kerja. Etos kerja dapat dikemukakan ke dalam enam hal, yaitu:

- a). Multidimensional;
- b). Berkaitan dengan kerja dan dihubungkan dengan aktivitas kerja secara umum, tidak spesifik kepada pekerjaan khusus (namun boleh menyamaratakan ke dalam wilayah pekerjaan lain, seperti sekolah dan hobi, dll);
- c). Dipelajari;
- d). Menunjuk kepada sikap dan kepercayaan/keyakinan (tidak selalu/harus perilaku);
- e). Suatu konsep motivasional yang direfleksikan di dalam perilaku;
- f). Sekuler, tidak selalu/harus dihubungkan dengan suatu kepercayaan agama.<sup>78</sup>

Berdasarkan pada literatur-literatur sebelumnya dan penelitian empirik sebelumnya, Miller<sup>79</sup> mengidentifikasi tujuh komponen etos kerja, yaitu centrality of work, self-reliance, hard work, leisure, morality/ethics, delay of gratification, dan wasted time.

Chester mengidentifikasi etos kerja kedalam tujuh bagian yaitu, *positive attitude, reliability, professionalism, initiative, respect, integrity, and gratitude*. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut<sup>80</sup>:

1) *Positive Attitude*

Perilaku positive memiliki peran penting dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini dikarenakan sikap positif dapat memberikan kinerja yang positif pada para pekerja. Pentingnya perilaku positif tersebut dikarenakan sebuah perilaku merupakan sikap

---

<sup>75</sup> J.R. Boatwright and J. R. Slate, 'Work Ethic Measurement of Vocational Students in Georgia', *Journal of Vocational Education Research*, 25.4 (2000).

<sup>76</sup> John P. Meriac, David J Woehr, and Christina Banister, 'Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts', *Journal of Business and Psychology*, 25.2 (2010), 315–24 <<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>>.

<sup>77</sup> Miller, 'Job Attitude of Part-Time and Full Time Employees.', *Journal Applied Psychology*, 2002.

<sup>78</sup> Meriac, Woehr, and Banister.

<sup>79</sup> Miller.

<sup>80</sup> Eric Chester, *Reviving Work Ethic* (Austin, Texas: Greenleaf Book Group Press, 2012).

alami dalam diri manusia artinya bentuk diri dari manusia tercermin pada sikapnya.

Sebagaimana dikatakan chester bahwa *“Attitude is nothing more and nothing less than a person’s outward expression of his internal views. It is where your perceptions become your realities”*.<sup>81</sup>

Selain itu pentingnya sikap positif tersebut tidak bisa dipungkiri dengan adanya pengajaran penuh terkait sikap positif sejak manusia berumur delapan tahun yang mengenyam pendidikan tersebut pada segala aspek baik pada lingkungan sekolah maupun dalam lingkungan masyarakat dan keluarga. Hal ini serupa dengan yang dikatakan chester bahwa:

*“You no doubt know the importance a positive attitude plays in your ability to bring positive results (success) into your job, career, and life. And in spite of the negative attitudes you see every day, it’s not a concept that’s somehow been hidden from the emerging workforce. I’d challenge you, in fact, to find a kid over the age of eight who hasn’t been lectured to death about the importance of a positive attitude. They get it from their parents, from their teachers, from their coaches, from the clergy, from their scout leaders, and yes, from their employers. The reminders are everywhere they turn.”*

Anda pasti tahu pentingnya sikap positif dalam kemampuan Anda untuk membawa hasil positif (sukses) ke dalam pekerjaan, karier, dan kehidupan Anda. Dan terlepas dari sikap negatif yang Anda lihat setiap hari, itu bukanlah konsep yang entah bagaimana disembunyikan dari angkatan kerja yang muncul. Saya akan menantang Anda, pada kenyataannya, untuk menemukan seorang anak di atas usia delapan tahun yang belum pernah diajari sampai mati tentang pentingnya sikap positif. Mereka mendapatkannya dari orang tua mereka, dari guru mereka, dari pelatih mereka, dari ulama, dari pemimpin pramuka mereka, dan ya, dari majikan mereka. Pengingat ada di mana pun mereka berpaling.

Jadi, untuk memenuhi etos kerja seorang pekerja atau karyawan harus memiliki perilaku yang baik. Hal tersebut bisa dipenuhi dengan mengucapkan kata-kata yang positif seperti memuji menyemangati dan lain sebagainya. Atau bisa pula dengan melemparkan senyum kepada setiap rekan kerja atasan maupun bawahannya. Hal ini akan membuat atmosfer dalam dunia kerja lebih positif. Karena sikap positif merupakan salah satu yang bisa menjadi makna dalam kehidupan sebagaimana diungkapkan oleh chester<sup>82</sup> bahwa *“We can discover this meaning in life in three different ways: (1) by creating a work or doing a deed; (2) by experiencing something or encountering someone; and (3) by the attitude we take toward unavoidable suffering.”*

---

<sup>81</sup> Chester.

<sup>82</sup> Chester.

## 2) *Reliability*

*“Capability doesn’t have anything to do with reliability. Some people don’t have as much capability as others have, but they make up for their lack by being reliable.”*<sup>83</sup> (“Kemampuan tidak ada hubungannya dengan keandalan. Beberapa orang tidak memiliki kemampuan sebanyak yang dimiliki orang lain, tetapi mereka menutupi kekurangan mereka dengan menjadi dapat diandalkan.”) dengan melihat kutipan tersebut dapat diketahui bahwa dengan menjadi pekerja yang dapat diandalkan dapat menutupi kekurangan yang dimiliki oleh pekerja atau karyawan. Hal tersebut menandakan sikap dapat diandalkan sangat penting dimiliki oleh pekerja atau karyawan untuk memenuhi etos kerja.

Selanjutnya chester menjabarkan bahwa dapat diandalkan merupakan suatu sikap yang penting dan mendalam dalam dunia pekerjaan. Serupa dengan etos kerja yang merupakan hal yang penting dalam dunia pekerjaan. Hal ini dikatakan chester dalam bukunya bahwa *“Indeed, nothing is more basic, more foundational to business, than reliability. And nothing is more basic or more foundational to work ethic”*.<sup>84</sup>

Berdasarkan keurgensian dari kenadalan yang sudah dijabarkan diatas, tentunya sebuah perusahaan ingin memiliki karyawan yang handal. Kendati demikian tentunya tidak semua karyawan dapat diandalkan atau memiliki sikap handal. Oleh karenanya chester memberikan saran untuk membangun budaya yang handal pada setiap karyawannya. Hal ini serupa dengan yang dikatakan chester bahwa

*“So if businesses depend on reliability, and reliability originates with employees, then business leaders need to infuse reliability into their company cultures. The best place to start is by focusing on the significance of being reliable and taking great strides to make certain all of your people understand how important reliability is to you, how it embodies the values of the organization, and how it affects their future within the organization.*

Jadi, jika bisnis bergantung pada keandalan, dan keandalan berasal dari karyawan, maka para pemimpin bisnis perlu memasukkan keandalan ke dalam budaya perusahaan mereka. Tempat terbaik untuk memulai adalah dengan berfokus pada pentingnya menjadi dapat diandalkan dan mengambil langkah besar untuk memastikan semua orang Anda memahami betapa pentingnya keandalan bagi Anda, bagaimana hal itu mewujudkan nilai-nilai organisasi, dan bagaimana hal itu mempengaruhi masa depan mereka dalam organisasi.

Selanjutnya chester menjabarkan bahwa *“Reliability begins with showing up—being where you are supposed to be when you are*

---

<sup>83</sup> Chester.

<sup>84</sup> Chester.

*supposed to be there. That's a foundational expectation that your customers have of you and that you have of your team members.*" (Keandalan dimulai dengan muncul—menjadi di mana Anda seharusnya berada ketika Anda seharusnya berada di sana. Itu adalah harapan mendasar yang dimiliki pelanggan Anda tentang Anda dan yang Anda miliki dari anggota tim Anda). Jadi, kenadalan dapat tercipta jika karyawan dalam suatu perusahaan dapat memenuhi kebutuhan objek pelayanan tepat dimana mereka membutuhkan.

Dengan penjabaran diatas jelaslah bahwa seorang karyawan atau pekerja dalam memenuhi etos kerja haruslah dapat diandalkan bagi perusahaan atau tempat kerjanya. Hal ini dilakukan guna memnuhi etos kerja dan meningkatkan kualitas dari suatu perusahaan dalam melaksanakan tugasnya.

### 3) *Professionalisme*

Chester mendefinisikan profesialitas dengan sederhana dan mengungkapkan contohnya. Dalam bukunya dia mngungkapkan bahwa:

*"A professional, quite simply, is someone who understands and represents the organization's best interests, even when that means sacrificing personal preferences. Sometimes preferences line up squarely with the organization's needs, but often, especially for the emerging workforce, they don't. A professional puts the job ahead of personal desires. That means respecting her employer's culture, but it also means acting in the organization's best interests in ways that typically aren't covered by company policy.*

*Professionalism isn't just what a worker does, but how she goes about doing it. How she conducts and presents herself—the way she dresses, her body language, her tone of voice, the words she chooses, her hygiene—all define her persona and become a display of her professionalism, or lack thereof."*<sup>85</sup>

(Seorang profesional, Secara sederhana, adalah seseorang yang memahami dan mewakili kepentingan terbaik organisasi, bahkan ketika itu berarti mengorbankan preferensi pribadi. Terkadang preferensi sejalan dengan kebutuhan organisasi, tetapi seringkali, terutama untuk tenaga kerja yang muncul, mereka tidak melakukannya. Seorang profesional menempatkan pekerjaan di atas keinginan pribadi. Itu berarti menghormati budaya majikannya, tetapi itu juga berarti bertindak demi kepentingan terbaik organisasi dengan cara yang biasanya tidak tercakup dalam kebijakan perusahaan. Profesionalisme bukan hanya apa yang dilakukan seorang pekerja, tetapi bagaimana dia melakukannya. Bagaimana dia berperilaku dan menampilkan dirinya—cara dia berpakaian, bahasa tubuhnya, nada suaranya, kata-kata yang dia pilih, kebersihannya—semuanya menentukan kepribadiannya dan menunjukkan profesionalismenya, atau kekurangannya.)

---

<sup>85</sup> Chester.

Berdasarkan penjabaran diatas dapat diketahui bahwa profesionalitas adalah dimana seorang pekerja memusatkan perhatian dan kepentingannya untuk organisasinya atau perusahaannya. Pemusatan tersebut juga bahkan mengutamakan organisasi ketimbang pribadinya jika kepentingan yang dimilikinya tidak sama dengan kepentingan organisasinya. Artinya seorang yang profesional memiliki jiwa dan raga yang mencerminkan organisasinya.

Chester menjabarkan bahwa ada beberapa kasus tidak profesionalnya seorang pekerja yang sering terjadi dalam dunia kerja dengan empat bidang yaitu:

- a) *Apperances* (penampilan)
- b) *Language* (Bahasa)
- c) *Manners* (Tatakrama)
- d) *Overtness* (Keterbukaan)

Selanjutnya chester menambahkan terkait kenapa ketidak profesionalan seorang pekerja dalam perusahaannya disebabkan karena mencampur adukan kepentingan organisasi dengan kepentingan pribadinya. Hal ini diungkapkan chester bahwa:

*“Ultimately, these examples—and I suspect you have many others of your own—are all about workers who aren’t separating personal attitudes and behaviors from their professional lives. When they cross the line into actions that affect your workplace and your company’s image, you’ve got to be prepared to redraw that line in indelible ink.”*<sup>86</sup>

(Pada akhirnya, contoh-contoh ini—dan saya rasa Anda memiliki banyak contoh lainnya—adalah tentang pekerja yang tidak memisahkan sikap dan perilaku pribadi dari kehidupan profesional mereka. Ketika mereka melewati batas menjadi tindakan yang memengaruhi tempat kerja Anda dan citra perusahaan Anda, Anda harus siap untuk menggambar ulang garis itu dengan tinta yang tak terhapuskan).

#### 4) *Initiative*

Aspek ini merupakan aspek yang menjadi dasar pada suatu perubahan yang signifikan. Hal ini dikarenakan pekerja atau karyawan yang memiliki inisiasi yang tinggi dia akan terus berkembang karena banyak hal baru yang dia lakukan. Hal ini serupa dengan yang dijelaskan chester bahwa *“In the drive and passion of the three examples above, we see the essence of a critical component for being a superstar in the workplace—initiative. Pick any sport, hobby, or interest, and you can witness a tribe of enthusiasts pledging countless hours to improving their skills and making their mark. They push themselves above and beyond what’s required—they show initiative because it’s the first step toward victory or the rush of adventure.”*<sup>87</sup> (Dalam dorongan dan semangat ketiga contoh di atas, kita melihat esensi dari komponen penting untuk menjadi

---

<sup>86</sup> Chester.

<sup>87</sup> Chester.

superstar di tempat kerja—inisiatif. Pilih olahraga, hobi, atau minat apa pun, dan Anda dapat menyaksikan sekelompok penggemar berjanji berjam-jam untuk meningkatkan keterampilan mereka dan membuat tanda mereka. Mereka mendorong diri mereka sendiri di atas dan melampaui apa yang dibutuhkan—mereka menunjukkan inisiatif karena itu adalah langkah pertama menuju kemenangan atau serbuan petualangan).

Lebih jauh lagi chester mengatakan bahwa

*“The person with initiative doesn’t settle for the minimum standards, much less wait for the world to change. This person wants to be the best at her work, because that’s how she creates value for her employer and that’s how she becomes valued. Her value is tied to the things she knows and the things she does that go above and beyond the job description. If there’s a promotion available, she’ll get it. If times get tough, she’ll be the last person her employer lets go. And even if the business closes, she won’t be out of work for long because she’ll have what every employer wants—value.”*<sup>88</sup>

(Orang dengan inisiatif tidak puas dengan standar minimum, apalagi menunggu dunia berubah. Orang ini ingin menjadi yang terbaik dalam pekerjaannya, karena begitulah cara dia menciptakan nilai bagi majikannya dan begitulah dia dihargai. Nilainya terkait dengan hal-hal yang dia ketahui dan hal-hal yang dia lakukan yang melampaui deskripsi pekerjaan. Jika ada promosi yang tersedia, dia akan mendapatkannya. Jika masa-masa sulit, dia akan menjadi orang terakhir yang dilepaskan majikannya. Dan bahkan jika bisnisnya tutup, dia tidak akan lama menganggur karena dia akan mendapatkan apa yang diinginkan setiap majikan—nilai.)

Berdasarkan Pendapat di atas dapat diketahui bahwa seorang pekerja yang hanya menunggu perkembangan yang ada maka akan amat sulit dalam memberikan pekerjaan yang maksimal. Hal ini dikarenakan suatu inisiatif dapat membuat pekerja bekerja dan mengembangkan apa yang dilakukannya. Selain itu pekerja juga bisa melakukan pekerjaan beberapa langkah lebih cepat.

Kendati demikian suatu inisiatif tidak dapat dilakukan oleh karyawan secara serta merta. Sebagaimana yang diungkapkan chester bahwa:

*“If the emerging workforce is going to stop waiting on the world to change and start changing the world, it must embrace initiative. At the same time, the leaders of this dynamic, energetic, passionate, creative, and thoughtful generation can’t sit around waiting on them to change. Leaders lead. Leaders accept responsibility. Leaders take initiative and show the way. If that’s what members of the emerging workforce are waiting on, then they*

---

<sup>88</sup> Chester.

*should wait no longer. You, as a leader, must make the first move and show them the way—with every single component of work ethic. This begins, again, with clarity, so if you want people to exceed expectations, then they need to have a clear understanding of (a) what the expectations are and (b) what they can do to exceed them. Sounds simple, but it's often overlooked or taken for granted.*

(Jika angkatan kerja yang muncul akan berhenti menunggu dunia berubah dan mulai mengubah dunia, ia harus merangkul inisiatif. Pada saat yang sama, para pemimpin dari generasi yang dinamis, energik, bersemangat, kreatif, dan bijaksana ini tidak bisa duduk diam menunggu mereka berubah. Pemimpin memimpin. Pemimpin menerima tanggung jawab. Pemimpin mengambil inisiatif dan menunjukkan jalan. Jika itu yang ditunggu oleh anggota angkatan kerja yang baru muncul, maka mereka tidak perlu menunggu lebih lama lagi. Anda, sebagai seorang pemimpin, harus membuat langkah pertama dan menunjukkan jalan kepada mereka—dengan setiap komponen etos kerja. Ini dimulai, sekali lagi, dengan kejelasan, jadi jika Anda ingin orang melebihi harapan, maka mereka perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang (a) apa harapan itu dan (b) apa yang dapat mereka lakukan untuk melebihi harapan itu. Kedengarannya sederhana, tetapi sering diabaikan atau diterima begitu saja).

Berdasarkan pendapat diatas jelaslah bahwa untuk meningkatkan inisiasi yang dimiliki oleh karyawan perlu contoh dan bimbingan dari atasan bagaimana berinisiasi dalam dunia pekerjaan guna mengembangkan kinerja lebih baik. Hal tersebut dapat membuat karyawan dapat melakukan pekerjaan yang diharapkan bahkan dapat melakukan pekerjaan yang diluar atau melebihi apa yang diharapkan. Artinya bukan hanya karyawan saja yang tidak boleh menunggu akan tetapi seorang atasan pula harus berinisiasi dalam dunia pekerjaan dan tidak menunggu pergerakan dari anggota ataupun bawahannya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan chester bahwa *“Leaders clarify the value of initiative by showing their employees that everyone has a responsibility for adding value to the organization in any way they can. This shared responsibility creates team play and says to the employee, “We’re all in this together.”*<sup>89</sup>

Lebih jauh chester mengungkapkan kesesuaian sikap inisiatif dengan dunia pekerjaan bahwa *“Initiative is relevant to the company because it prepares the worker for additional assignments and makes him invaluable to his current employer. It’s relevant to the employee because it gives life to his goals and ambitions, and is the component of work ethic that makes an employee feel the most proud. The employee with initiative can say, “I did that without being told, and I know it made*

---

<sup>89</sup> Chester.

*a difference.” Initiative will also put him in great demand by future employers”.*<sup>90</sup>

Inisiatif relevan bagi perusahaan karena mempersiapkan pekerja untuk tugas tambahan dan membuatnya sangat berharga bagi majikannya saat ini. Ini relevan bagi karyawan karena memberikan kehidupan pada tujuan dan ambisinya, dan merupakan komponen etos kerja yang membuat karyawan merasa paling bangga. Karyawan yang berinisiatif dapat mengatakan, "Saya melakukan itu tanpa diberitahu, dan saya tahu itu membuat perbedaan." Inisiatif juga akan membuatnya sangat diminati oleh pemberi kerja di masa depan.

Hal ini menandakan bahwa sikap inisiatif dapat meningkatkan kinerja dari seorang pekerja maupun karyawan. Keseuaian ini pula membuat inisiatif menjadi penting dalam memenuhi etos kerja. Selain itu posisi pekerja dan karyawan juga akan menjadi dibutuhkan karena banyak melakukan inisiatif pada pekerjaannya tanpa menunggu perintah dari atasan.

#### 5) *Respect*

Dalam memenuhi etos kerja bukan hanya meningkatkan perilaku pribadi saja, melainkan harus bisa menghargai pada pekerja yang lain. Hal ini dapat meningkatkan keajegan pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai contoh pekerja yang tidak suka terhadap perintah yang diberikan atasannya akan menyebabkan atmosfer yang buruk dalam lingkungan kerja. Hal tersebut dapat menyebabkan keinginan berhenti dan lain sebagainya. Artinya seorang karyawan haruslah mengetahui dengan detail apa yang direncanakan atasannya dan menghormati segala keputusannya sebelum mengklaim dia tidak menyukai atasannya. Hal ini serupa dengan yang dicontohkan oleh Chester bahwa

*”And if they take a job and don’t like the rules or hate their boss, they face very few consequences for quitting or getting fired—except one they can’t see until much later: that they missed a great opportunity to prepare themselves for life in the real world, a world where you don’t always get things your way, and you don’t always get to work for bosses you love.”*<sup>91</sup>

Dan jika mereka mengambil pekerjaan dan tidak menyukai aturan atau membenci bos mereka, mereka menghadapi sangat sedikit konsekuensi untuk berhenti atau dipecat—kecuali satu yang tidak akan mereka lihat sampai nanti: bahwa mereka kehilangan kesempatan besar untuk mempersiapkan diri. kehidupan di dunia nyata, dunia di mana Anda tidak selalu mendapatkan apa yang Anda inginkan, dan Anda tidak selalu bekerja untuk bos yang Anda cintai.

Dalam hal saling menghormati Chester mengemukakan bahwa:

---

<sup>90</sup> Chester.

<sup>91</sup> Chester.

*“It’s not that your younger employees don’t value respect. On the contrary, they know all too well what respect is, and, more important, the power it holds. They want respect; they never want to be “dissed”—not by their friends, not by their parents, not by their teachers, and certainly not by their employers. They live by the creed “He who has the respect has the power,” and to them, respect is a prize that must be won. They crave it and will go to great lengths to get it, but when it comes to giving respect, they are stingy. They won’t automatically respect a person simply because of her age, position, or title. They do not want to yield their power or put someone else in a position of control over them. In a strange reversal of the traditional dynamic between youth and age, they believe that they are owed respect automatically but that you have to prove yourself worthy of their consideration. In most situations, respect is bartered. “You respect me first,” they seem to be saying, “and then maybe I’ll respect you!”<sup>92</sup>*

(Bukannya karyawan Anda yang lebih muda tidak menghargai rasa hormat. Sebaliknya, mereka tahu betul apa itu rasa hormat, dan, yang lebih penting, kekuatan yang dimilikinya. Mereka menginginkan rasa hormat; mereka tidak pernah ingin "dihina"—tidak oleh teman-teman mereka, tidak oleh orang tua mereka, tidak oleh guru mereka, dan tentu saja tidak oleh majikan mereka. Mereka hidup dengan keyakinan "Dia yang memiliki rasa hormat memiliki kekuatan," dan bagi mereka, rasa hormat adalah hadiah yang harus dimenangkan. Mereka mendambakannya dan akan berusaha keras untuk mendapatkannya, tetapi dalam hal memberi rasa hormat, mereka pelit. Mereka tidak akan secara otomatis menghormati seseorang hanya karena usia, posisi, atau gelarnya. Mereka tidak ingin menyerahkan kekuasaan mereka atau menempatkan orang lain dalam posisi mengendalikan mereka. Dalam kebalikan yang aneh dari dinamika tradisional antara pemuda dan usia, mereka percaya bahwa mereka berutang rasa hormat secara otomatis tetapi Anda harus membuktikan diri Anda layak untuk dipertimbangkan. Dalam kebanyakan situasi, rasa hormat ditukar. "Anda menghormati saya dulu," mereka tampaknya berkata, "dan kemudian mungkin saya akan menghormati Anda!")

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa suatu penghormatan bukan hanya datang dari bawahan ke atas, melainkan harus ada penghormatan ke arah sebaliknya. Hal ini dikarenakan suatu penghormatan merupakan kebutuhan dan hal yang didambakan oleh semua orang. Terlepas dari dia lebih muda maupun berposisi sebagai bawahan pasti memiliki keinginan untuk dihormati. Tentunya, dengan penghormatan yang hanya satu arah dapat membuat atmosfer lingkungan kerja menjadi kurang hangat. Kehangatan tersebutlah yang nantinya akan menunjang kinerja menjadi lebih baik. Hal in

---

<sup>92</sup> Chester.

dikarenakan dalam suatu perusahaan atau organisasi sangat dibutuhkan kerjasama yang tentunya membutuhkan sikap saling rangkul dan saling menghormati satu sama lain.

Kendati demikian penanaman rasa saling menghormati memang tidaklah mudah. Chester juga menyatakan hal yang sama bahwa

*“Teaching them to internalize respect for others, for the task, and for the company—well, that’s not easy, but accomplishing it brings tremendous value to employers and, in the long run, the teens and young people who are learning what it means to work.”*<sup>93</sup> (Mengajar mereka untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain, untuk tugas, dan untuk perusahaan—yah, itu tidak mudah, tetapi mencapainya membawa nilai yang luar biasa bagi pemberi kerja dan, dalam jangka panjang, remaja dan orang muda yang sedang belajar apa artinya kerja). Namun chester juga mengatakan *“Your ultimate aim, however, should not be to destroy or even minimize self-esteem, but rather to instill a sense of respect for others that supersedes self. This is not something that is done by imposing another rule; it’s done through mentorship. It’s important to bear in mind that while your parents had these conversations with you when your habits were being formed, this is probably new ground for the young people you’re leading.”* (Tujuan utama Anda, bagaimanapun, seharusnya tidak untuk menghancurkan atau bahkan meminimalkan harga diri, melainkan untuk menanamkan rasa hormat kepada orang lain yang menggantikan diri sendiri. Ini bukan sesuatu yang dilakukan dengan memaksakan aturan lain; itu dilakukan melalui bimbingan. Penting untuk diingat bahwa sementara orang tua Anda melakukan percakapan ini dengan Anda ketika kebiasaan Anda sedang dibentuk, ini mungkin merupakan landasan baru bagi orang-orang muda yang Anda pimpin).<sup>93</sup>

Dari penjabaran diatas dapat dimengerti bahwa penanaman budaya saling menghormati memanglah tidak mudah karena dalam suatu organisasi memang terdapat berbagai individu yang heterogen. Namun, yang pasti setiap manusia memiliki keinginan menjaga harga dirinya masing-masing. Dengan dia menghormati yang lain maka ia juga akan dihormati oleh yang lain. Artinya penanaman sikap saling menghormati dapat dibentuk dengan mengutamakan sisi kemanusiaan dari seorang pekerja untuk menjaga nama baiknya.

Selanjutnya chester membagi 3 hal yang harus dihormati oleh pekerja pada lingkungan kerjanya yaitu:

**1) *Workers must respect the work contract.***

Asumsikan tanpa terkecuali. Kejelasan dalam hal kewajiban terkait pekerjaan mereka bukanlah sesuatu yang bisa Anda terima begitu saja. Sebagai Pekerja muda Anda perlu mengetahui bahwa

---

<sup>93</sup> Chester.

mereka sedang membuat kesepakatan untuk melakukan tugas-tugas tertentu dengan jumlah upah tertentu. Jika ada insentif, buat mereka dikenal. Jika ada standar, jelaskan. Jika ada aturan, beri tahu mereka apa itu dan mengapa aturan itu ada. Dan, di atas segalanya, jika ada konsekuensi karena tidak menghormati aturan di tempat kerja, hilangkan semua ambiguitas tentang aturan itu dan pastikan aturan itu dipatuhi.

Artinya seorang karyawan harus memahami betul apa yang dijanjikannya atau apa yang dia setuju pada kontraknya dan kemudian menaati apa yang telah ia sepakati dan pahami tanpa melanggar apa yang telah ia sepakati.

2) ***Workers must respect their managers and coworkers.***

Ketika muda, staf garis depan bekerja dengan atau untuk seseorang yang tidak mereka sukai, mereka sering kali harus menghormati posisi otoritasnya dan peran yang dimainkannya dalam tim atau organisasi. Mereka harus mengetahui prosedur untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja, tetapi juga dibuat untuk memahami bahwa "melaporkan" pada supervisor atau manajer yang mereka yakini melampaui wewenangnya adalah praktik yang hanya boleh digunakan dalam keadaan yang jarang dan ekstrem. Mereka harus diajari cara memisahkan perasaan pribadi dari perilaku di tempat kerja, dan didorong untuk memikirkan cara mereka melalui situasi tegang dengan bos mereka daripada membalas setiap kali mereka merasa seperti telah ditegur secara tidak adil atau cemberut ketika mereka merasa harus puji. Ini bukan perilaku bawaan, dan sedikit bimbingan dalam situasi ini akan sangat membantu.

Artinya setiap karyawan harus bisa menghormati atasannya yang memberi perintah atau memberi teguran atas kesalahan yang telah dilakukan. Penghormatan tersebut dilakukan dengan menaati apa yang perintahkan dan memperbaiki dari teguran yang diberikan oleh atasan. Dengan melakukan kebiasaan tersebut maka sikap saling menghormati akan tumbuh dengan pembiasaan memisahkan perasaan pribadi dengan apa yang dibutuhkan organisasi.

3) ***Workers must respect the line between work and socializing***

Pemimpin perusahaan dulu berusaha keras untuk menghindari mempekerjakan teman Anda karena mereka ingin membuat Anda tetap fokus pada pekerjaan, bukan mencari-cari pekerjaan. Namun sekarang itu berubah. Sekarang majikan tahu bahwa untuk mengurangi pergantian, penting bagi karyawan muda untuk bekerja dengan orang yang mereka sukai, jadi mereka mencoba mempekerjakan teman dekat karyawan muda. Bekerja dengan teman membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, menyediakan sumber daya untuk dukungan, dan menciptakan persahabatan dan kerja tim. Namun terkadang dinamika non-kerja dari hubungan tersebut menyusup ke dalam situasi kerja, dan itu dapat menyebabkan masalah, atau bahkan kekacauan. Untuk menjaga

karyawan dalam batas-batas hubungan tempat kerja yang dapat diterima, garis yang jelas harus ditarik, dan karyawan harus dibuat untuk menghormati batas-batas tersebut.

Meskipun seorang pekerja harus menghormati atasannya. Namun, bukan berarti seorang pekerja harus bekerja bagaikan robot yang bekerja terus sesuai apa yang perintahkan. Artinya yang menjadi penting dalam etos kerja seorang pekerja harus bisa bertindak ketika atasannya menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya. Hal ini serupa dengan yang dikatakan chester bahwa

*“In fact, I’ll make clear what I hope, but can’t assume, would be obvious: no one needs or should employ workers who act as robots, marching only in the direction we tell them, never questioning policies or decisions. That’s why initiative is a key factor in a strong work ethic. And if a boss abuses (or attempts to abuse) his authority, a worker needs to take a stand. Initiative isn’t so much breaking the rule that says “respect your boss” as it is proactively confronting a situation, even when the boss or a friend is breaking the rules. So now we’re also talking about integrity. And professionalism. These things all work together; they aren’t silos built miles and miles apart.”<sup>94</sup>*

(Sebenarnya, saya akan menjelaskan apa yang saya harapkan, tetapi tidak dapat berasumsi, akan menjadi jelas: tidak ada yang membutuhkan atau harus mempekerjakan pekerja yang bertindak sebagai robot, berbaris hanya ke arah yang kami beri tahu mereka, tidak pernah mempertanyakan kebijakan atau keputusan. Itu sebabnya inisiatif adalah faktor kunci dalam etos kerja yang kuat. Dan jika seorang bos menyalahgunakan (atau mencoba menyalahgunakan) wewenangnya, seorang pekerja perlu mengambil sikap. Inisiatif tidak begitu melanggar aturan yang mengatakan "hormati bos Anda" karena secara proaktif menghadapi situasi, bahkan ketika bos atau teman melanggar aturan. Jadi sekarang kita juga berbicara tentang integritas. Dan profesionalisme. Hal-hal ini semua bekerja sama; mereka bukan silo yang dibangun bermil-mil jauhnya).

Jelaslah bahwa dalam dunia pekerjaan seseorang pekerja tidak harus mengorbankan kreatifitas dan inisiatifnya dalam mengembangkan pekerjaannya untuk menaati apa yang diperintahkan atasannya. Artinya selama apa yang dilakukan sesuai garis organisasi maka hal tersebut tidak diharuskan untuk mengorbankan integritasnya demi menuruti apa yang diperintahkan atasan atau menunggu mendapat perintah dari atasan. Hal tersebut juga dijabarkan oleh chester bahwa

*“In most instances, there is no reason young people—or older workers, for that matter—must sacrifice their individualism or their ingenuity, much less their integrity in order to toe the line for the organization that employs them. Conformity and obedience*

---

<sup>94</sup> Chester.

*have their place. Indeed, most religions make obedience a central tenet—some out of fear, some as a response to love. And much like love, respect is a condition you can't order someone to adopt— it has to come from within.*"<sup>95</sup>

(Dalam kebanyakan kasus, tidak ada alasan bagi kaum muda— atau pekerja yang lebih tua, dalam hal ini—harus mengorbankan individualisme atau kecerdikan mereka, apalagi integritas mereka untuk mengikuti garis organisasi yang mempekerjakan mereka. Kesesuaian dan kepatuhan memiliki tempatnya. Memang, sebagian besar agama menjadikan kepatuhan sebagai prinsip utama—beberapa karena takut, beberapa sebagai respons terhadap cinta. Dan seperti halnya cinta, rasa hormat adalah kondisi yang tidak dapat Anda perintahkan untuk diadopsi seseorang— itu harus datang dari dalam).

#### 6) *Integrity*

Integritas merupakan suatu hal yang penting dalam memenuhi etos kerja di suatu perusahaan atau tempat kerja. Hal ini dikarenakan integritas yang tinggi antar pegawainya ataupun integritas antara pegawai dan atasannya akan mengembangkan pekerjaan menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Chester bahwa

*“Running a business becomes extremely difficult— if not impossible—when the trust between owners and management, or between management and the frontline, is lost. When you can't trust your employees, you're in deep trouble. But the reverse is equally true. When your employees feel as though they can't trust you, your effectiveness as a leader is minimal, at best. Unfortunately, trust for you and your organization isn't something young people instinctively bring to the job. Many have been “burned” by the less-than-honest words and actions of previous employers, and if they haven't been, they know friends who have. Others have seen their parents downsized and outsourced by the very companies they sacrificed everything to help build. Throughout their adolescence, all of them have been conned, manipulated, cheated, and exploited by false media claims, bogus offers, and marketing ploys, leaving them leery of anyone who wants to use them to make a profit.”*<sup>96</sup>

Menjalankan bisnis menjadi sangat sulit—jika bukan tidak mungkin—ketika kepercayaan antara pemilik dan manajemen, atau antara manajemen dan garis depan, hilang. Ketika Anda tidak dapat mempercayai karyawan Anda, Anda berada dalam masalah besar. Tetapi kebalikannya juga sama benarnya. Ketika karyawan Anda merasa seolah-olah mereka tidak dapat mempercayai Anda, efektivitas Anda sebagai pemimpin minimal, paling banter.

---

<sup>95</sup> Chester.

<sup>96</sup> Chester.

Sayangnya, kepercayaan untuk Anda dan organisasi Anda bukanlah sesuatu yang secara naluriah dibawa oleh kaum muda ke pekerjaan. Banyak yang telah "terbakar" oleh kata-kata dan tindakan yang kurang jujur dari majikan sebelumnya, dan jika belum, mereka tahu teman-teman yang pernah melakukannya. Yang lain telah melihat orang tua mereka dirampingkan dan dialihdayakan oleh perusahaan yang mereka korbankan segalanya untuk membantu membangun. Sepanjang masa remaja mereka, mereka semua telah ditipu, dimanipulasi, ditipu, dan dieksploitasi oleh klaim media palsu, penawaran palsu, dan taktik pemasaran, membuat mereka curiga terhadap siapa saja yang ingin menggunakannya untuk mendapatkan keuntungan.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa tidak percayaan antara satu pegawai dengan pegawai yang lain atau tidak percayaan pegawai dengan atasannya dapat menghambat pekerjaan. Bagaimana tidak, pekerjaan yang harusnya berkembang dan diisi dengan kerjasama yang baik malah diisi dengan rasa saling mengawasi karena ketidakpercayaan antar pegawainya. Hal ini jelas bahwa untuk memenuhi etos kerja harus membentuk integritas yang kuat.

Untuk menanamkan sikap integritas yang tinggi chester menjabarkan bahwa

*"You can't overcommunicate integrity on the front end, but talking about it is not enough. You need to call attention to it when you see it, recognize it, reward it, and celebrate it so that it radiates throughout your organization. Seems over-the-top, but it's not."*<sup>97</sup>

Anda tidak dapat mengomunikasikan integritas secara berlebihan di ujung depan, tetapi membicarakannya saja tidak cukup. Anda perlu menarik perhatian ketika Anda melihatnya, mengenalinya, menghargainya, dan merayakannya sehingga terpancar ke seluruh organisasi Anda. Tampaknya berlebihan, tetapi tidak.

Jadi untuk menanamkan sikap integritas pada setiap karyawan perlu kerja ekstra bukan hanya mempromosikan ataupun mengajak saja melainkan harus mencontohkan apa yang harus dilakukan untuk saling percaya satu dengan yang lainnya. Sulitnya kinerja tersebut memang untuk menciptakan hal yang mendalam karena *Real integrity becomes part of a person's operating system. Real integrity requires a buy-in and commitment that's from the heart, not just the head.*<sup>98</sup> (Integritas sejati menjadi bagian dari sistem operasi seseorang. Integritas sejati membutuhkan dukungan dan komitmen yang berasal dari hati, bukan hanya kepala.)

---

<sup>97</sup> Chester.

<sup>98</sup> Chester.

7) *Gratitude*

*Gratitude* memang serupa dengan *attitude* dikarenakan keduanya untuk mencerminkan sikap positif dalam dunia pekerjaan. Namun keduanya memang berbeda jika *attitude* merupakan sikap yang dapat menjadi landasan dalam kita bertindak sedangkan *gratitude* itu sikap untuk berterimakasih atas apa yang telah didapatkan.<sup>99</sup>

Lebih jauh chester juga menjabarkan bahwa

*“Gratitude isn’t passive. If it becomes passive, it quickly dies. If you can’t see it, it really isn’t there. And it can’t be self-focused, or it becomes diluted and discolored—a cheapened version of the real thing. When it’s real, however, it generates more of itself. Where work ethic thrives, gratitude shines. And where gratitude shines, work ethic thrives. That’s because work ethic without gratitude is just work. It’s a robot performing tasks that get accomplished but that lack their fullness, their greatest value. Gratitude produces loyal, content workers and loyal, satisfied customers. It not only gets the job done, it gets it done in ways that drive down turnover and drive up repeat business.”*<sup>100</sup> Syukur tidak pasif. Jika menjadi pasif, ia cepat mati. Jika Anda tidak dapat melihatnya, itu benar-benar tidak ada. Dan itu tidak bisa berfokus pada diri sendiri, atau menjadi encer dan berubah warna—versi yang lebih murah dari yang asli. Namun, ketika itu nyata, itu menghasilkan lebih banyak dari dirinya sendiri. Di mana etos kerja tumbuh subur, rasa syukur bersinar. Dan di mana rasa syukur bersinar, etos kerja tumbuh subur. Itu karena etos kerja tanpa rasa syukur hanyalah pekerjaan. Ini adalah robot yang melakukan tugas yang dapat diselesaikan tetapi tidak memiliki kepenuhan, nilai terbesarnya. Syukur menghasilkan loyal, pekerja konten dan setia, pelanggan puas. Itu tidak hanya menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga menyelesaikannya dengan cara yang menurunkan omset dan meningkatkan bisnis yang berulang.

Hal tersebut menjelaskan bahwa untuk memenuhi etos kerja bagi kita sebagai manusia membutuhkan *gratitude* di dalamnya. Karena *gratitude* dapat meningkatkan loyalitas pekerja dimana hal tersebut akan menjadikan tempat kerja atau perusahaan berkembang dan diisi oleh pekerja yang loyal dan tentunya menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik. Jadi dengan adanya *gratitude* dalam memenuhi etos kerja menjadikan etos kerja itu sendiri menjadi lebih bermakna bukan hanya sebuah aturan yang harus dipenuhi oleh pekerjanya. Hal tersebut juga ditambahkan oleh chester bahwa *gratitude* dapat mempertahankan pelanggan yang ada bahwa

---

<sup>99</sup> Chester.

<sup>100</sup> Chester.

*“This particular wireless giant spent hundreds of millions of dollars on attracting new customers, but how successful do you think it was at retaining its existing customers? Not very. The key to success for this company was clearly not in the quality or frequency of ads it aired, but rather the gratitude its sales associates showed for the company’s existing customers when those customers had a problem. The truth is, customer service is abundant when there’s a direct benefit to the employee—a pay incentive, a tip, or a bonus—for providing it. But you want your employees to show gratitude—to smile, to say thank you, to enthusiastically look for solutions to the customer’s problems—even when there’s no apparent kickback. And that’s where your role as a leader and mentor takes hold.”*<sup>101</sup>

Raksasa nirkabel khusus ini menghabiskan ratusan juta dolar untuk menarik pelanggan baru, tetapi menurut Anda seberapa sukseskah perusahaan itu dalam mempertahankan pelanggan yang sudah ada? Tidak terlalu. Kunci keberhasilan perusahaan ini jelas bukan pada kualitas atau frekuensi iklan yang ditayangkan, melainkan rasa terima kasih yang ditunjukkan rekan penjualannya kepada pelanggan perusahaan yang ada saat pelanggan tersebut memiliki masalah. Yang benar adalah, layanan pelanggan berlimpah ketika ada manfaat langsung bagi karyawan — insentif gaji, tip, atau bonus — untuk menyediakannya. Tetapi Anda ingin karyawan Anda menunjukkan rasa terima kasih—tersenyum, mengucapkan terima kasih, dengan antusias mencari solusi untuk masalah pelanggan—bahkan ketika tidak ada balas jasa yang nyata. Dan di situlah peran Anda sebagai pemimpin dan mentor berlangsung.

Selain itu *gratitude* juga membantu sebuah perusahaan menyelesaikan masalahnya. Hal ini dikarenakan ketika pegawai dalam suatu perusahaan memiliki *gratitude* maka ia akan membantu pegawai yang lain, membantu atasannya, dan juga membantu kebutuhan pelanggan atau orang yang menikmati hasil pekerjaan perusahaan. Hal ini seirama dengan yang diungkapkan Chester bahwa

*“Remember earlier when I argued that gratitude is active rather than passive? That it is lived out as an expression of work ethic that produces something? That it is a selfless action, not just a feeling? Well, gratitude leads directly to the type of problem-solving customer service that sustains a business. If your workers are grateful, they will care about their coworkers, their employees, their boss, your company, and your customers. And if they care about those things, they will do all they can to help each of them succeed—to help solve their problems.”*<sup>102</sup>

Ingat sebelumnya ketika saya berpendapat bahwa rasa syukur itu aktif daripada pasif? Bahwa itu dihayati sebagai ekspresi etos kerja yang

---

<sup>101</sup> Chester.

<sup>102</sup> Chester.

menghasilkan sesuatu? Bahwa itu adalah tindakan tanpa pamrih, bukan hanya perasaan? Nah, rasa syukur mengarah langsung ke jenis layanan pelanggan pemecahan masalah yang menopang bisnis.

Jika pekerja Anda bersyukur, mereka akan peduli dengan rekan kerja mereka, karyawan mereka, bos mereka, perusahaan Anda, dan pelanggan Anda. Dan jika mereka peduli dengan hal-hal itu, mereka akan melakukan semua yang mereka bisa untuk membantu mereka masing-masing berhasil—membantu memecahkan masalah mereka.

Hal tersebut menandakan bahwa jika pegawai dalam suatu perusahaan memiliki *gratitude* maka pekerjaan dari perusahaan tersebut akan berkembang dan tentunya etos kerja dalam lingkungan pekerjaan akan terpenuhi.

Selanjutnya Chester menambahkan Kiat-kiat tersebut umumnya termasuk dalam salah satu dari beberapa strategi pendampingan kaum muda. Anda mungkin mengambil sebagian besar dari tema-tema ini, tetapi saya akan meringkasnya di sini untuk membantu Anda saat Anda berusaha untuk memindahkan orang-orang muda ke dalam Kuadran Berharga.

1) Temukan gaya Anda. Ini tidak akan mengejutkan Anda, tetapi Anda bukan saya. Bukan hanya kamu bukan aku, kamu bukan orang lain selain dirimu sendiri. Jadi, Anda harus mencari cara untuk menerapkan secara pribadi kebenaran yang Anda temukan dalam buku ini saat Anda terhubung dengan tenaga kerja Anda yang baru muncul. Anda harus mempersonalisasi pesan.

Kedengarannya sederhana, tetapi kita cenderung melupakan ini dari waktu ke waktu. Tirulah orang lain ketika itu masuk akal dan sesuai dengan kepribadian Anda. Jika Anda tidak yakin dengan gaya Anda, mulailah dengan saran CS Lewis: “Cara seseorang mengembangkan gaya adalah (a) mengetahui dengan tepat apa yang ingin dia katakan, dan (b) memastikan dia mengatakan persis seperti itu.” Jika Anda mulai dari sana, Anda setidaknya akan tahu bahwa Anda menuju ke arah yang benar.

2) Mengembangkan kepercayaan. Menghubungkan membutuhkan waktu, terutama dengan angkatan kerja yang baru muncul. Banyak dari pekerja muda ini datang dengan kecurigaan tentang motif Anda, atau mereka terlalu fokus pada diri sendiri sehingga mereka hampir tidak tahu bahwa Anda ada, apalagi Anda adalah manusia yang layak dipercaya.

Untuk mengembangkan kepercayaan, ajukan pertanyaan dan dengarkan apa yang mereka katakan dengan telinga yang empatik. Anda tidak harus menyelesaikan semua masalah mereka, tetapi Anda perlu peduli—dan tunjukkan bahwa Anda peduli. Kemudian cari kesempatan untuk menghubungkan pengalaman hidup Anda dengan pengalaman mereka. Jangan menyela mereka berulang-ulang untuk menceritakan kisah perang Anda, tetapi memberi mereka wawasan tentang hidup Anda bisa sangat membantu.

Anda harus memiliki agenda, tetapi Anda kehilangan kepercayaan ketika sepertinya semua kata dan tindakan Anda terfokus pada agenda Anda dan tidak ada yang lain. Jika agenda Anda mencakup pemahaman dan membantu anggota Anda dari angkatan kerja yang muncul untuk tumbuh dan berkembang, maka mereka akan menghormati Anda sebagai pemimpin dan menerima nilai dan visi Anda.

Buku Influencer yang diteliti dengan baik (oleh Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, dan Al Switzler) mengatakannya seperti ini: “Anda harus mengganti penilaian dengan empati, dan kuliah dengan pertanyaan. Jika Anda melakukannya, Anda mendapatkan pengaruh. Begitu Anda berhenti mencoba memaksakan agenda Anda pada orang lain, Anda menghilangkan perjuangan untuk mendapatkan kendali.” Dan pikirkanlah: kepercayaan adalah korban pertama dalam setiap perjuangan untuk mendapatkan kendali.

- 3) Nilai kebijaksanaan dan waktu. Mengetahui kapan harus mengatasi masalah dan melakukannya dengan cara yang benar sering kali menjadi perbedaan antara keberhasilan atau kegagalan dalam berkomunikasi dengan angkatan kerja yang baru muncul (atau siapa pun).

Kuncinya, saya percaya, adalah tidak terburu-buru dalam percakapan yang bermakna. Bahkan jika Anda harus mengatasi sesuatu dengan segera, cobalah untuk setidaknya mengambil napas sebelum masuk ke situasi tersebut. Bahkan pujian perlu datang dengan kebijaksanaan dan waktu. Pikirkan baik-baik. Punya rencana. Buat ini berarti.

Saat Anda ingin mendorong suatu nilai, perhatikan itu dalam tindakan atau perilaku tertentu dan segera berikan perhatian padanya. “Kamu datang lebih awal setiap hari minggu ini, Miguel. Aku bisa mengandalkanmu, dan itu sangat penting bagiku.” “Sarah, ketika seseorang mengatakan sesuatu yang menyinggung Anda seperti yang baru saja saya lihat dari pasien itu, dan Anda tidak merendahkan diri Anda sendiri.

ke level mereka tetapi naik di atasnya untuk fokus pada solusi, Anda menaikkan level layanan di sini untuk semua orang. Saya sangat senang kami memiliki Anda di meja depan untuk menyambut pasien dan memecahkan masalah!”

Sebaliknya, ketika Anda melihat seseorang bertindak dengan cara yang bertentangan dengan salah satu nilai ini, tarik dia ke samping dan beri tahu dia secara pribadi. Tahan godaan untuk mendekatinya dalam kemarahan, dan hindari menyerang. Sebaliknya, minta dia untuk menjelaskan situasi dari sudut pandangnya. Kemudian tanyakan apakah menurutnya itu seharusnya ditangani secara berbeda. Jelaskan harapan Anda dengan jelas, dan tanyakan apakah

dia pikir dia dapat memenuhinya di lain waktu dan bagaimana dia akan bangkit untuk tantangan.

- 4) Bercerita. Tenaga kerja yang muncul dibesarkan pada narasi. Orang-orang ini berhubungan dan belajar dari cerita yang bagus, sehingga manajer perlu mengembangkan keterampilan mendongeng mereka. Beberapa hal yang perlu diingat adalah sebagai berikut:
  - a) Pastikan cerita Anda memiliki tujuan. Jangan hanya mengisi udara dengan suara Anda.
  - b) Ingat rentang perhatian audiens Anda dan buat cerita Anda singkat. Ketahui ke mana Anda akan pergi sebelum Anda pergi, dan dapatkan poin Anda dalam beberapa menit atau kurang.
  - c) Sampaikan cerita yang berdampak, dan buat penyampaian unik dan menarik. Ini membutuhkan pemikiran dan kreativitas dari Anda sehingga Anda dapat memberikan sesuatu yang segar yang mengejutkan atau menghibur mereka, tetapi pada akhirnya mencerahkan mereka. Gunakan teknologi dengan hati-hati. Kita semua tahu bahwa angkatan kerja yang baru muncul makan, tidur, dan menghirup teknologi, dan itulah mengapa Anda tidak ingin menggunakannya secara berlebihan. Faktanya, sebagian besar presentasi PowerPoint atau multimedia akan tampak timpang bagi angkatan kerja yang baru muncul. Ada kalanya Anda dapat mengambil video YouTube populer atau pengalaman budaya pop lainnya dan menggunakannya sebagai alat pengajaran. Namun secara umum, analogi visual cenderung bekerja lebih efektif saat Anda membagikan cerita sederhana untuk menyampaikan maksud. Cat mereka gambar kata.
- 5) Berikan visi. Anda sudah sering mendengar ini sebelumnya, namun saya yakin sebagian besar pemimpin perlu memikirkan kembali apa artinya ini sebenarnya. Kami tahu semua tentang memberikan visi untuk organisasi—“Inilah yang ingin kami tampilkan dalam sepuluh tahun” atau “Inilah tujuan yang ingin kami tuju sebagai sebuah tim.” Itu semua baik dan bagus. Tetapi ketika kita memberikan visi untuk individu, itu terlalu sering melibatkan memberi mereka biskuit ego yang sebenarnya menyebabkan lebih banyak kerugian daripada kebaikan.

Selama bertahun-tahun, kami telah memuji anak-anak dan dewasa muda atas kinerja mereka—dalam matematika, sains, atletik, musik, seni. Namun, penelitian sekarang menunjukkan bahwa banyak siswa menganggap pujian ini sebagai tanda bahwa mereka tidak harus bekerja keras. Mereka diberi tahu bahwa mereka hebat dalam apa pun yang mereka coba; mengapa berusaha lebih keras? Jadi mereka hanya unggul sampai mereka menghadapi tantangan, yang cenderung mereka hindari. Kegagalan menunjukkan bahwa mereka telah mengeluarkan kemampuan mereka. Atau, jika mereka gagal sejak awal dalam pengejaran tertentu, mereka menganggap itu

karena mereka tidak memiliki bakat untuk itu dan oleh karena itu harus mencoba sesuatu yang lain.

Anda dapat melawan mentalitas ini dengan memberikan visi dan memberikan pujian yang menekankan nilai-nilai yang telah kami sentuh di seluruh buku ini, bukan hanya hasil dari bakat alami yang seharusnya. Menempatkan visi untuk kerja keras memberi mereka dasar untuk keunggulan di hampir setiap usaha. Ini menghilangkan penekanan dari bakat bawaan seseorang dan menempatkannya pada pekerjaan yang diperlukan untuk memperbaiki dan meningkatkan bakat itu. Mereka mungkin memiliki beberapa dari itu juga, tetapi mereka tidak akan unggul sampai mereka belajar membangunnya menjadi sesuatu yang jauh lebih besar daripada ketika mereka berjalan di ambang pintu Anda.

Jadi, jika kita dapat mempelajari, mendalami, dan mengajarkan nilai-nilai ini, dan jika kita dapat menerapkan pengetahuan ini ke dalam kehidupan kita dan dalam kehidupan para pekerja kita, maka kita dapat mengangkat angkatan kerja yang baru muncul dan seluruh perekonomian kita terus-menerus—ke dalam Kuadran Nilai.

Salamun dkk<sup>103</sup> mengemukakan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur etos kerja diantaranya: “kerja keras, disiplin, jujur dan tanggung jawab, rajin dan tekun”. Berikut penjelasannya :

1) Kerja keras

Kerja keras ialah bahwa di dalam bekerja mempunyai sifat mau kerja untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai. Dapat memanfaatkan waktu yang optimal sehingga kadangkadang tidak mengenal waktu, jarak dan kesulitan yang dihadapi.

2) Disiplin

Disiplin sebagai suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

3) Jujur

Kejujuran yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.

---

<sup>103</sup> Salamun and others, *Persepsi Tentang Etos Kerja: Kaitannya Dengan Nilai Budaya Masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta* (Yogyakarta: Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan RI, 2014).

## 5) Rajin

Terciptanya kebiasaan pribadi karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang sudah dicapai. Rajin di tempat kerja berarti pengembangan kebiasaan positif di tempat kerja. Apa yang sudah baik harus selalu dalam keadaan prima setiap saat.

## 6) Tekun

Tekun berarti rajin, keras hati, dan bersungguh-sungguh (bekerja, belajar, berusaha, dsb). Orang yang tekun adalah orang yang bekerja secara teratur, mampu menahan rasa bosan/jemu, dan mau belajar dari kesalahan (orang lain maupun dirinya) di masa lalu agar tidak terulang kembali.

Bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, maka akan ditunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya<sup>104</sup>, yaitu:

- 1) Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
- 2) Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
- 3) Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan,
- 4) Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan,
- 5) Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Definisi etos kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi etos kerja yang dikemukakan oleh Miller<sup>105</sup>, yang menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat kepercayaan dan sikap yang merefleksikan nilai pokok kerja, yang dapat diidentifikasi melalui sentralitas kerja, kepercayaan diri, kerja keras, waktu senggang, moralitas/etika, penundaan kegembiraan/kepuasan, dan waktu yang disiasikan.

Apabila dikaitkan dengan pegawai, maka etos kerja pegawai adalah seperangkat kepercayaan dan sikap pegawai yang merefleksikan nilai pokok kerjanya. Nilai pokok kerja pegawai yang dimaksudkan di sini adalah beban kerjanya, seperti merencanakan pelayanan, melaksanakan pelayanan, menilai hasil pelayanan, membimbing dan melatih mahasiswa, serta melaksanakan tugas tambahan.

## b. Kualitas Pelayanan Akademik

## a) Definisi kualitas pelayanan akademik

Setiap pelayanan memerlukan bentuk pelayanan yang handal, artinya dalam memberikan pelayanan, setiap pegawai diharapkan memiliki kemampuan dalam pengetahuan, keahlian, kemandirian, penguasaan, dan profesionalisme kerja yang tinggi, sehingga aktivitas kerja yang dikerjakan menghasilkan bentuk pelayanan yang memuaskan, tanpa ada keluhan dan kesan yang berlebihan atas pelayanan yang diterima oleh masyarakat.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> A Kusnan and U Airlangga, 'Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi Di Garnisun Tetap III', *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi ASIA*, 4.2 (2004).

<sup>105</sup> Miller.

<sup>106</sup> Parasuraman, 48.

Kotler menyatakan kualitas layanan adalah model yang menggambarkan kondisi pelanggan dalam bentuk harapan akan layanan dari pengalaman masa lalu, promosi dari mulut ke mulut, dan iklan dengan membandingkan pelayanan yang mereka harapkan dengan apa yang mereka terima/rasakan. Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.<sup>107</sup>

Jadi kualitas pelayanan dapat membesar dari tanggapan orang yang menerima layanan dengan baik. Jika layanan yang diberikan baik maka kualitas pelayanan yang tersebar atau terbentuk baik, jika kualitas layanan yang diberikan buruk maka kualitas layanan yang tersebar atau terbentuk buruk begitupun seterusnya

Ivancevich et. al. berpendapat bahwa pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.<sup>108</sup> Dalam dimensi ini, Gronroos berpendapat:

“Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.”<sup>109</sup>

Jadi layanan tersebut terbentuk dari aktivitas interaksi yang terjadi dalam proses pemberian produk dari suatu perusahaan ke pelanggan. Hal tersebut digunakan untuk memecahkan permasalahan atau keluhan yang dimiliki oleh pelanggan.

Berbagai konsep kualitas pelayanan senantiasa memiliki beragam makna, namun secara substansial konsep kualitas pelayanan walaupun memiliki pemaparan makna yang berbeda, tetapi terfokus yang sama. Dengan demikian maka kualitas memiliki ragam makna maupun tafsiran yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Tjiptono mengatakan bahwa:

“Kualitas memiliki makna banyak, seperti kesesuaian dengan tuntutan atau persyaratan, kecocokan untuk pemakaian, penyempurnaan berkelanjutan, pemenuhan kebutuhan, melakukan sesuatu secara benar semenjak awal dan aktivitas yang membahagiakan di dalam melakukan pelayanan.”<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Philip Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management, 12th Edition* (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 2005), 153.

<sup>108</sup> Ratminto and Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan 'Citizen's Charter' Dan Standar Pelayanan Minimal* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 2.

<sup>109</sup> Ratminto and Winarsih.

<sup>110</sup> Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa, First Edition* (Yogyakarta: Andi, 1996),

Albrecht dalam Lovelock mengatakan bahwa: “Pelayanan merupakan a total organizational approach that makes quality of service as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business”.<sup>111</sup> Istilah pelayanan merupakan terjemahan dari istilah ‘service’ dalam bahasa Inggris, yang menurut Kotler dalam Tjiptono, berarti:

*“Leadership is mean as any action that can be offered by a party to the other that basically is intangible and not to result in an ownership on something”. This view is a part of very definition of quality that substantially is more identical with service in the context of foreign language*”. Kepemimpinan mengandung arti sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat dilakukan/diterapkan oleh suatu pihak ke pihak lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu”. Pendapat tersebut bagian dari definisi kualitas yang beragam, namun secara substansial pelayanan lebih identik dengan ‘service’ dalam konteks bahasa asing.”<sup>112</sup>

Menurut Lethinen dalam Sampara, pelayanan mempunyai makna: “Sebagai suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung dengan orang-orang atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan konsumen atau pelanggan.” Pengertian pelayanan di sini lebih kepada upaya aktif kelompok pemberi pelayanan di dalam rangka memberikan pelayanan maksimal terhadap konsumen.<sup>113</sup> Sedangkan Wirjatmi dalam lukman mengatakan bahwa: “Pelayanan adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan organisasi atau perorangan kepada konsumen atau dalam bisnis sering disebut costumer (yang dilayani) yang bersifat tidak berwujud”.<sup>114</sup>

Berdasarkan pandangan dan pendapat para ahli sebagaimana tertera di atas, dapat dipahami beberapa aspek penting sebagai berikut: pertama, pelayanan merupakan tindakan atau perbuatan yang ditawarkan. Mengandung implikasi bahwa kegiatan pelayanan sebagai aktivitas atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual dan penjualannya tergantung pada kualitas atau ketersediaan layanan yang menyertainya, seperti kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan; kedua, bahwa dalam pelayanan tidak menghasilkan kepemilikan terhadap seseorang dan hal yang dihasilkan bersifat abstrak atau tidak terwujud (intangible).

Pemakaian atau pemberian pelayanan terhadap seseorang tidak mengurangi hak orang lain untuk mendapatkan pelayanan sejenis atau sama; ketiga, proses pelayanan merupakan interaksi yang terjadi, baik

---

<sup>111</sup> Lovelock and Lauren K Wright, . . 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa. Cetakan II. Jakarta: PT Indeks., Cetakan II* (Jakarta: PT Indeks, 2007), 10.

<sup>112</sup> Tjiptono, 6.

<sup>113</sup> Lukman Sampara, *Manajemen Kualitas Pelayanan* (Jakarta: STIA LAN Jakarta, 1999), 8.

<sup>114</sup> Lukman.

antara orang dengan orang ataupun orang dengan mesin yang dapat menyebabkan kepuasan yang mendapat layanan.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan mengenai konsep pelayanan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan konsep pelayanan adalah pencapaian hasil tertentu dari aktivitas yang dilakukan dengan cara yang efektif guna menjalin hubungan dengan publik. Pelayanan merupakan suatu kegiatan yang pada dasarnya menyangkut pemenuhan suatu hak yang melekat pada setiap orang, baik secara pribadi maupun berkelompok atau organisasi yang dilakukan secara universal.

Moenir mengatakan bahwa: “Hak atas pelayanan itu sifatnya sudah universal, berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak itu.”<sup>115</sup> Guna mencapai kualitas pelayanan berjalan maksimal, maka seorang pemimpin seharusnya memiliki kemampuan untuk mengukur kualitas layanan di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pelayanan yang baik harus berlandaskan kepada bentuk bukti langsung (tangible) yang berhubungan dengan sarana dan prasarana, yang meliputi fasilitas fisik dilingkungan dinas. Selain itu segala perlengkapan yang dibutuhkan di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat semestinya tersedia dengan baik agar yang dilayani merasakan manfaat. Ketersediaan pegawai sebagai pelaksana dan pemberi layanan semestinya dipersiapkan agar masyarakat sebagai penerima layanan merasa terbantu. Untuk memberikan pelayanan maksimal dibutuhkan sarana komunikasi sebagai bagian dari pencapaian dari suatu pelayanan.

Kesempurnaan suatu pelayanan dapat dinyatakan berkualitas bila didukung adanya kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan responsibel, sehingga waktu yang dijanjikan untuk melakukan layanan semakin efisien dan efektif bagi penerima layanan. Agar akurasi layanan dapat memuaskan penerima layanan, maka dibutuhkan adanya keandalan (reliability) di dalam memberikan layanan yang berkualitas.

Kualitas pelayanan dirasakan memuaskan oleh penerima layanan, apabila suatu institusi dapat memenuhi kebutuhan penerima layanan. Untuk itu dibutuhkan satuan kerja dinas yang dapat melakukan pelayanan dengan daya tanggap (responsiveness) maksimal tanpa pilih kasih, artinya setiap peminta layanan mendapat perhatian dan perlakuan sama.

Untuk memberikan pelayanan berkualitas, tentunya dibutuhkan satuan kerja dinas yang memiliki personil dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan bidang garapannya sehingga tidak salah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tuntutan terhadap satuan kerja dinas, disamping mencakup

---

<sup>115</sup> H.A.S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia, Cetakan Pertama* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 41.

pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya juga harus bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan di dalam melaksanakan rutinitas kegiatan. Di sinilah dibutuhkan adanya jaminan (assurance) yang transparan dan akuntabel.

Parasuraman, Zeithaml, dan Berry mempopulerkan pendekatan kualitas pelayanan yang populer dijadikan acuan dalam riset pemasaran adalah model SERVQUAL (*Service Quality*) yang dikembangkan oleh SERVQUAL dibangun atas adanya perbandingan dua faktor utama, yaitu persepsi pelanggan atas layanan nyata yang mereka terima (*Perceived Service*) dengan layanan yang sesungguhnya yang diharapkan/diinginkan (*Expected Service*).<sup>116</sup> Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, maka layanan dapat dikatakan bermutu, sedangkan jika kenyataan kurang dari yang diharapkan, maka layanan dikatakan tidak bermutu. Apabila kenyataan sama dengan harapan maka layanan tersebut memuaskan.

Definisi umum tentang service quality atau yang seringkali disingkat SERVQUAL dinyatakan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry yaitu “a customer’s judgment of the overall excellence or superiority of a service”.<sup>117</sup> Dengan demikian service quality dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima/peroleh. Harapan para pelanggan pada dasarnya sama dengan layanan seperti apakah seharusnya diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Harapan para pelanggan ini didasarkan pada informasi dari mulut ke mulut, kebutuhan pribadi, pengalaman di masa lampau, dan komunikasi eksternal (iklan dan berbagai bentuk promosi perusahaan lainnya).

Kualitas pelayanan dapat diukur dari lima aspek, yaitu: *Tangibel* (Berwujud), *Reliability* (kehandalan), *Responsiviness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Empathy* (Empati).<sup>118</sup> Selanjutnya Kumorotomo<sup>119</sup> menyatakan bahwa kualitas pelayanan terdiri dari empat dimensi yaitu dimensi efisiensi, efektivitas, keadilan, dan daya tangkap. Selanjutnya Lovelock<sup>120</sup> mengemukakan lima dimensi kualitas pelayanan yaitu *Tangibel* (Terjamah), *Reliability* (kehandalan), *Responsiviness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Empathy* (perhatian) ini tidak jauh berbeda dengan yang diungkapkan oleh Zeithaml dkk.

Berdasarkan teori dari beberapa ahli diatas peneliti akan menggunakan lima aspek untuk mengukur kualitas pelayanan akademik

---

<sup>116</sup> Valarie A Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (New York: The Free Press, 1990).

<sup>117</sup> Zeithaml, Parasuraman, and Berry.

<sup>118</sup> Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 23.

<sup>119</sup> Wahyudi Kumorotomo, *Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa Pada Masa Transisi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996).

<sup>120</sup> Lovelock and Wright.

di perguruan tinggi islam seperti yang diungkapkan oleh zeithmal yaitu *Tangibel* (Berwujud), *Reliability* (kehandalan), *Responsiveness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Empathy* (Empati). Lebih jelasnya dapat diuraikan mengenai bentuk-bentuk aplikasi kualitas layanan dengan menerapkan konsep “RATER” yang dikemukakan oleh Parasuraman sebagai berikut<sup>121</sup>:

a) Daya tanggap (*responsiveness*)

Setiap pegawai dalam memberikan bentuk-bentuk pelayanan, mengutamakan aspek pelayanan yang sangat mempengaruhi perilaku orang yang mendapatkan pelayanan, sehingga diperlukan kemampuan daya tanggap dari pegawai untuk melayani masyarakat sesuai dengan tingkat penyerapan, pengertian, ketidak sesuaian atas berbagai hal bentuk pelayanan yang tidak diketahuinya. Hal ini memerlukan adanya penjelasan yang bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk agar menyikapi segala bentuk-bentuk prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga bentuk pelayanan mendapat respon positif.<sup>122</sup>

Tuntutan pelayanan yang menyikapi berbagai keluhan dari bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan menjadi suatu respek positif dari daya tanggap pemberi pelayanan dan yang menerima pelayanan. Sayangnya pihak yang memberikan pelayanan apabila menemukan orang yang dilayani kurang mengerti atas berbagai syarat prosedur atau mekanisme, maka perlu diberikan suatu pengertian dan pemahaman yang jelas secara bijaksana, berwibawa dan memberikan berbagai alternatif kemudahan untuk mengikuti syarat pelayanan yang benar, sehingga kesan dari orang yang mendapat pelayanan yang benar, sehingga kesan orang yang mendapat pelayanan memahami atau tanggap terhadap keinginan orang yang dilayani.

b) Jaminan (*assurance*)

Setiap bentuk pelayanan memerlukan adanya kepastian atas pelayanan yang diberikan. Bentuk kepastian dari suatu layanan sangat ditentukan oleh jaminan dari pegawai yang memberikan pelayanan, sehingga orang yang menerima pelayanan semakin puas dan yakin bahwa segala bentuk urusan pelayanan yang diberikan akan tuntas dan selesai sesuai dengan kecepatan, ketepatan, kemudahan, kelancaran dan kualitas layanan yang diberikan.<sup>123</sup>

c) Bukti fisik (*tangibility*)

Pengertian bukti fisik dalam kualitas layanan adalah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat atau digunakan oleh pegawai sesuai dengan penggunaan dan pemanfaatannya yang dapat dirasakan membantu pelayanan yang diterima oleh orang yang

---

<sup>121</sup> A Valerie Parasuraman, *Delivering Quality Service*, trans. by Sutanto (New York: The free press, 2001), 32.

<sup>122</sup> Parasuraman, 52.

<sup>123</sup> Parasuraman, 69.

menginginkan pelayanan, sehingga puas atas pelayanan yang dirasakan, yang sekaligus menunjukkan prestasi kerja atas pemberian pelayanan yang diberikan.<sup>124</sup>

d) Empati (*empathy*)

Setiap kegiatan atau aktivitas pelayanan memerlukan adanya pemahaman dan pengertian dalam kebersamaan asumsi atau kepentingan terhadap suatu hal yang berkaitan dengan pelayanan. Pelayanan akan berjalan dengan lancar dan berkualitas apabila setiap pihak yang berkepentingan dengan pelayanan memiliki adanya rasa empati (*empathy*) dalam menyelesaikan atau mengurus atau memiliki komitmen yang sama terhadap pelayanan.<sup>125</sup>

e) Kendalan (*reliability*)

Menurut pandangan Albrecht dan Zemke dalam dwiyanto kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi dan pelanggan. Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula, dimana suatu sistem yang baik memiliki dan menerapkan prosedur pelayanan yang jelas dan pasti serta mekanisme kontrol dalam dirinya sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi secara mudah dapat diketahui.<sup>126</sup>

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry Reliability secara konsisten merupakan dimensi paling kritis, kemudian tingkat ke-2 assurance, ke-3 oleh *tangibles* (terutama oleh perusahaan perbankan), ke-4 oleh *responsiveness*, dan kadar kepentingan yang paling rendah adalah *empathy*.<sup>127</sup>

Secara rinci Zeithaml dkk.<sup>128</sup> dinyatakan bahwa dari dimensi kualitas pelayanan tersebut dapat diperoleh indikator sebagaimana berikut ini:

Dimensi Tangible terdiri atas indikator :

- a) Penampilan petugas/aparatur dalam melayani pelanggan
- b) Kenyamanan tempat melakukan pelayanan
- c) Kemudahan dalam proses pelayanan
- d) Kedisiplinan petugas/aparatur dalam melakukan pelayanan
- e) Kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan
- f) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan

Untuk dimensi Reliability (Kehandalan) terdiri atas indikator:

- a) Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan
- b) Memiliki standar pelayanan yang jelas
- c) Kemampuan petugas/aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan

---

<sup>124</sup> Parasuraman, 32.

<sup>125</sup> Parasuraman, 40.

<sup>126</sup> Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), 140.

<sup>127</sup> Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 23.

<sup>128</sup> Zeithaml, Parasuraman, and Berry.

d) Keahlian petugas/aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan

Untuk dimensi Responsivness (respon/ketanggapan) terdiri atas indikator:

- a) Merespons setiap pelanggan/pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan.
- b) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cepat
- c) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan tepat
- d) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cermat
- e) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat
- f) Semua keluhan pelanggan direspons oleh petugas/aparatur

Untuk dimensi Assurance (keterjaminan) terdiri atas indikator:

- a) Petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan
- b) Petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan
- c) Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan
- d) Petugas memberikan kepastian biaya dalam pelayanan

Untuk dimensi Empathy terdiri atas indikator :

- a) Mendahulukan kepentingan pelanggan
- b) Petugas melayani dengan sikap yang ramah
- c) Melayani dengan sikap yang sopan dan santun
- d) Melayani tanpadiskriminatif
- e) Menghargai setiap pelanggan

Ketika satuan kerja memberikan pelayanan kepada masyarakat biasanya yang selalu diinginkannya masyarakat adalah berupa kemudahan dalam melakukan hubungan baik agar pemberi layanan dengan penerima layanan merasakan kemudahan sehingga ada kesepakatan di dalam pencapaian tujuan bersama. Melalui komunikasi yang baik diantara kedua belah pihak dapat menentukan suatu pencapaian tujuan bersama.

Dengan perhatian pribadi yang arif dan bijak dimungkinkandapat memahami kebutuhan masyarakat yang membutuhkan layanan. Disinilah dibutuhkan adanya empati (*empathy*) satuan kerja dinas terhadap masyarakat sebagai penerima layanan sehingga terjalin hubungan interpersonal dalam struktur satuan kerja dinas.

Dalam hal ini maka pendapat mengenai kualitas pelayanan dari Lovelock sangat relevan untuk dijadikan alat ukur mengenai pelayanan Sistem Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap (SAMSAT) Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Barat.<sup>129</sup>

Suatu pemahaman tentang konsepsi kualitas pelayanan dikemukakan oleh Wyckof berikut:

“Kualitas pelayanan diartikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan bukanlah dilihat dari sudut pandang pihak penyelenggara atau

---

<sup>129</sup> Zeithaml, Parasuraman, and Berry.

penyedia layanan, melainkan berdasarkan persepsi masyarakat (pelanggan) penerima layanan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan merasakan pelayanan yang diberikan, sehingga merekalah yang seharusnya menilai dan menentukan kualitas pelayanan. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan itu sesuai dengan apa yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik buruknya kualitas pelayanan tergantung kepada kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi harapan masyarakat (para penerima layanan) secara konsisten.”<sup>130</sup>

Jika kita berbicara tentang kualitas pelayanan maka yang menjadi fokus pembicaraan adalah tentang kepuasan para penerima layanan. Kepuasan para penerima layanan hanya bisa dicapai melalui suatu pelayanan yang berkualitas. Istilah “kualitas” menurut Tjiptono<sup>131</sup> mengandung kriteria yang meliputi

- (1) Kesesuaian dengan persyaratan;
- (2) Kecocokan untuk pemakaian;
- (3) Perbaikan berkelanjutan;
- (4) Bebas dari kerusakan/cacat;
- (5) Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
- (6) Melakukan segala sesuatu secara benar; dan
- (7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Ketujuh kriteria tersebut jelas tertuju pada upaya pemenuhan harapan para penerima layanan. Setiap penerima layanan jelas menghendaki kepuasan dari produk layanan yang diterimanya.

Kepuasan para penerima layanan ini merujuk pada ciri-ciri atau atribut pelayanan seperti yang dikatakan oleh Tjiptono<sup>132</sup> berikut:

- (1) Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
- (2) Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahankesalahan.
- (3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
- (4) Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.
- (5) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan lain-lain.

---

<sup>130</sup> Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa, First Edition* (Yogyakarta: Andi, 1996),

<sup>131</sup> Tjiptono, 55.

<sup>132</sup> Tjiptono, 56.

(6) Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan, dan lain-lain.

Dengan demikian kualitas pelayanan mencakup sejumlah persyaratan dan juga berkorelasi dengan berbagai faktor. Menurut Albrecht dan Zemke dalam Dwiyanto bahwa kualitas pelayanan merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberian pelayanan, strategi, dan pelanggan (*customers*).<sup>133</sup>

WE. Deming dalam Sinambela menyatakan kualitas adalah perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*). Joseph M. Juran menyebutnya sebagai “cocok untuk digunakan” (*fit for use*).<sup>134</sup> Philip Crosby mengartikan kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan. Selain itu Kacru Ishikawa, mengartikan kualitas sebagai produk yang paling ekonomis, paling berguna dan selalu memuaskan pelanggan. Selanjutnya JW. Cortado menyebutnya dalam satu frase pula, yaitu saat kejujuran (*moment of truth*).<sup>135</sup>

Terminologi pelayanan berasal dari kata *service*. DeVrye mengatakan ada dua pengertian yang terkandung di dalamnya, yakni “... *the attendance of an inferior upon a superior*” atau “*to be useful*”.<sup>136</sup> Pengertian *pertarna* mengandung unsur ikut serta atau tunduk dan pengertian *kedua* mengandung suatu kebermanfaatannya atau kegunaan. Pengertian kedua dan pendapat DeVrey tersebut sejalan dengan pendapat Davidow and Uttal yang memberikan pengertian lebih luas yaitu “... *whatever enhances customer satisfaction*”. Dengan demikian, dikatakan bahwa pelayanan merupakan suatu usaha untuk mempertinggi kepuasan pelanggan.<sup>137</sup>

Tuntutan para penerima layanan untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik (*service excellence*) tidak dapat dihindari oleh penyelenggara jasa pelayanan. Tuntutan para penerima layanan untuk memperoleh pelayanan yang lebih baik harus disikapi sebagai upaya untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan.

Pelayanan yang berkualitas seringkali mengalami kesulitan untuk dapat dicapai karena para penyedia layanan tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang berkualitas. Kesulitan ini timbul karena penyedia layanan tidak kompeten atau tidak terlatih. Namun kualitas pelayanan tentu tidak hanya ditentukan oleh faktor sumber daya manusia saja. Faktor-faktor lainnya juga turut menentukan tingkatan kualitas pelayanan. Menurut Zeithaml et. al. dalam Supranto:

---

<sup>133</sup> Dwiyanto, 145.

<sup>134</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, Dan Implementasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 43.

<sup>135</sup> Sinambela, 43.

<sup>136</sup> Catherine DeVrye, *Good Service Is Good Business : 7 Simple Strategies for Success* (New York: Prentice Hall, 1994), 8.

<sup>137</sup> William H Davidow and Bro Uttal, *Total Customer Service : The Ultimate Weapon, 1* (United States of America: Harper & Row, 1989), 19.

“Harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan sangat dihubungi oleh informasi yang diperolehnya dari mulut ke mulut, kebutuhan-kebutuhan konsumen itu sendiri, pengalaman masa lalu dalam mengkonsumsi suatu produk, hingga pada komunikasi eksternal melalui iklan dan sebagainya.”<sup>138</sup>

Menurut Ratminto dan Atik, ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima layanan. Kepuasan penerima layanan dicapai apabila penerima layanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan.<sup>139</sup>

Pakpahan mengatakan kualitas layanan akademik merupakan perbandingan antara pelayanan akademik yang dirasakan pelanggan atau *stakeholders* dengan kualitas pelayanan akademik yang diharapkan pelanggan atau *stakeholders*.<sup>140</sup> Apabila kualitas layanan akademik yang dirasakan sama atau melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan maka pelayanan dikatakan berkualitas. Sedangkan menurut Lupiyoadi kualitas layanan akademik ialah nilai yang diberikan oleh pelanggan sejauhmana layanan akademik yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan.<sup>141</sup>

Kualitas pelayanan dapat diukur dari lima aspek, yaitu: *Tangibel* (Berwujud), *Reliability* (kehandalan), *Responsiviness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Empathy* (Empati).<sup>142</sup> Selanjutnya Kumorotomo<sup>143</sup> menyatakan bahwa kualitas pelayanan terdiri dari empat dimensi yaitu dimensi efisiensi, efektivitas, keadilan, dan daya tangkap. Selanjutnya Lovelock<sup>144</sup> mengemukakan lima dimensi kualitas pelayanan yaitu *Tangibel* (Terjamah), *Reliability* (kehandalan), *Responsiviness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Empathy* (perhatian) ini tidak jauh berbeda dengan yang diungkapkan oleh Zeithaml dkk.

Berdasarkan teori dari beberapa ahli diatas peneliti akan menggunakan lima aspek untuk mengukur kualitas pelayanan akademik di perguruan tinggi islam seperti yang diungkapkan oleh zeithmal yaitu *Tangibel* (Berwujud), *Reliability* (kehandalan), *Responsiviness* (Ketanggapan), *Assurance* (Jaminan), dan *Empathy* (Empati). Lebih jelasnya dapat diuraikan mengenai bentuk-bentuk aplikasi kualitas

---

<sup>138</sup> Johannes Supranto, *Riset Operasi Untuk Pengambilan Keputusan (Edisi Revisi)* (jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-PRESS)., 2006), 13.

<sup>139</sup> Ratminto and Winarsih, 28.

<sup>140</sup> Sondang Purnamasari Pakpahan, ‘Persepsi Mahasiswa UPBJJ-UT Medan Tentang Pelayanan Akademik Dan Non-Akademik Yang Diberikan Oleh UPBJJ-UT Medan’, *Jurnal Pendidikan Terbuka Dan Jarak Jauh*, 5.1 (2004).

<sup>141</sup> Rambat Lupiyoadi and A Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa, Edisi 2* (jakarta: Salemba Empat, 2006).

<sup>142</sup> Zeithaml, Parasuraman, and Berry.

<sup>143</sup> Kumorotomo.

<sup>144</sup> Lovelock and Wright.

layanan dengan menerapkan konsep “RATER” yang dikemukakan oleh Parasuraman sebagai berikut<sup>145</sup>:

f) Daya tanggap (*responsiveness*)

Setiap pegawai dalam memberikan bentuk-bentuk pelayanan, mengutamakan aspek pelayanan yang sangat mempengaruhi perilaku orang yang mendapatkan pelayanan, sehingga diperlukan kemampuan daya tanggap dari pegawai untuk melayani masyarakat sesuai dengan tingkat penyerapan, pengertian, ketidak sesuaian atas berbagai hal bentuk pelayanan yang tidak diketahuinya. Hal ini memerlukan adanya penjelasan yang bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk agar menyikapi segala bentuk-bentuk prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga bentuk pelayanan mendapat respon positif.<sup>146</sup>

Tuntutan pelayanan yang menyikapi berbagai keluhan dari bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan menjadi suatu respek positif dari daya tanggap pemberi pelayanan dan yang menerima pelayanan. Sayangnya pihak yang memberikan pelayanan apabila menemukan orang yang dilayani kurang mengerti atas berbagai syarat prosedur atau mekanisme, maka perlu diberikan suatu pengertian dan pemahaman yang jelas secara bijaksana, berwibawa dan memberikan berbagai alternatif kemudahan untuk mengikuti syarat pelayanan yang benar, sehingga kesan dari orang yang mendapat pelayanan yang benar, sehingga kesan orang yang mendapat pelayanan memahami atau tanggap terhadap keinginan orang yang dilayani.

g) Jaminan (*assurance*)

Setiap bentuk pelayanan memerlukan adanya kepastian atas pelayanan yang diberikan. Bentuk kepastian dari suatu layanan sangat ditentukan oleh jaminan dari pegawai yang memberikan pelayanan, sehingga orang yang menerima pelayanan semakin puas dan yakin bahwa segala bentuk urusan pelayanan yang diberikan akan tuntas dan selesai sesuai dengan kecepatan, ketepatan, kemudahan, kelancaran dan kualitas layanan yang diberikan.<sup>147</sup>

h) Bukti fisik (*tangibility*)

Pengertian bukti fisik dalam kualitas layanan adalah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat atau digunakan oleh pegawai sesuai dengan penggunaan dan pemanfaatannya yang dapat dirasakan membantu pelayanan yang diterima oleh orang yang menginginkan pelayanan, sehingga puas atas pelayanan yang

---

<sup>145</sup> A Valerie Parasuraman, *Delivering Quality Service*, trans. by Sutanto (New York: The free press, 2001), 32.

<sup>146</sup> Parasuraman, 52.

<sup>147</sup> Parasuraman, 69.

dirasakan, yang sekaligus menunjukkan prestasi kerja atas pemberian pelayanan yang diberikan.<sup>148</sup>

i) Empati (*empathy*)

Setiap kegiatan atau aktivitas pelayanan memerlukan adanya pemahaman dan pengertian dalam kebersamaan asumsi atau kepentingan terhadap suatu hal yang berkaitan dengan pelayanan. Pelayanan akan berjalan dengan baik dan berkualitas apabila setiap pihak yang berkepentingan dengan pelayanan memiliki adanya rasa empati (*empathy*) dalam menyelesaikan atau mengurus atau memiliki komitmen yang sama terhadap pelayanan.<sup>149</sup>

j) Kendalan (*reliability*)

Setiap pelayanan memerlukan bentuk pelayanan yang handal, artinya dalam memberikan pelayanan, setiap pegawai diharapkan memiliki kemampuan dalam pengetahuan, keahlian, kemandirian, penguasaan, dan profesionalisme kerja yang tinggi, sehingga aktivitas kerja yang dikerjakan menghasilkan bentuk pelayanan yang memuaskan, tanpa ada keluhan dan kesan yang berlebihan atas pelayanan yang diterima oleh masyarakat.<sup>150</sup>

Terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan *public*, yaitu<sup>151</sup>:

(1) Unsur Organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan yaitu Pemerintah Daerah,

Unsur ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah memiliki posisi kuat sebagai (regulator) dan sebagai pemegang monopoli layanan, dan menjadikan Pemerintah Daerah bersikap statis dalam memberikan layanan, karena layanannya memang dibutuhkan atau diperlukan oleh orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Posisi ganda inilah yang menjadi salah satu penyebab buruknya pelayanan *public* yang dilakukan pemerintah daerah, karena akan sulit untuk memilah antara kepentingan menjalankan fungsi regulator dan melaksanakan fungsi meningkatkan pelayanan.

(2) Unsur Penerima layanan (pengguna layanan)

yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan, Unsur kedua ini adalah orang, masyarakat atau organisasi yang berkepentingan atau memerlukan layanan (penerima layanan), pada dasarnya tidak memiliki daya tawar atau tidak dalam posisi yang setara untuk menerima layanan, sehingga

tidak memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Posisi inilah yang mendorong terjadinya komunikasi dua arah

---

<sup>148</sup> Parasuraman, 32.

<sup>149</sup> Parasuraman, 40.

<sup>150</sup> Parasuraman, 48.

<sup>151</sup> DeVrye.

untuk melakukan KKN dan memperburuk citra pelayanan dengan mewabahnya pungli, dan ironisnya dianggap saling menguntungkan.

- (3) Kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan.

Unsur ini merupakan unsur dari kepuasan pengguna layanan menerima pelayanan, unsur kepuasan pengguna layanan menjadi perhatian penyelenggara pelayanan (Pemerintah), untuk menetapkan arah kebijakan pelayanan public yang berorientasi untuk memuaskan pengguna layanan, dan dilakukan melalui upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen pemerintahan daerah. Paradigma kebijakan public di era otonomi daerah yang berorientasi pada kepuasan pengguna layanan, memberikan arah terjadinya perubahan atau pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan, dari paradigma *rule government* bergeser menjadi paradigma *good governance* (tata pemerintahan yang baik).

Dengan demikian, pemerintah daerah dalam menjalankan monopoli pelayanan public, sebagai regulator /pembuat peraturan (*rule government*/peraturan pemerintah) harus mengubah pola pikir dan kerjanya dan disesuaikan dengan tujuan pemberian otonomi daerah, yaitu memberikan dan meningkatkan pelayanan yang memuaskan masyarakat. Untuk terwujudnya *good governance*, dalam menjalankan pelayanan public, pemerintah daerah juga harus memberikan kesempatan luas kepada warga dan masyarakat, untuk mendapatkan akses pelayanan public, berdasarkan prinsip-prinsip kesetaraan, transparansi, akuntabilitas dan keadilan.

Peningkatan pelayanan kepada masyarakat seperti yang terdapat pada agenda *reinventing government* adalah pengembangan organisasi yang bermuara pada terwujudnya *a smaller, better, faster, and cheaper government* (pemerintah yang lebih kecil, lebih baik, lebih cepat, dan pemerintah yang lebih murah). Agenda *reinventing government* bertumpu pada prinsip *customer driven government* (pemerintah berorientasi pada pengguna layanan). Instrumen dari prinsip ini adalah pembalikan mental model pada birokrat dari keadaan yang lebih suka dilayani menuju pada lebih suka melayani. Paradigma lama menempatkan pemimpin birokrasi berada pada piramida tertinggi dengan warga negara (*customer*) berada pada posisi terbawah. Sebaliknya paradigma baru menempatkan warga negara (pengguna layanan) berada pada posisi puncak dengan pemimpin birokrasi berada pada posisi paling bawah.<sup>152</sup>

Ada 10 (sepuluh) prinsip pelayanan umum yang diatur dalam Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor

---

<sup>152</sup> Davidow and Uttal.

63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, kesepuluh prinsip tersebut adalah sebagai berikut;

- (a) Kesederhanaan;  
Prosedur pelayanan public tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan;
- (b) Kejelasan;  
Persyaratan teknis dan public pelayanan public; Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan public; Rincian biaya pelayanan public dan tata cara pembayaran.
- (c) Kepastian waktu;  
Pelaksanaan pelayanan public dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- (d) Akurasi;  
Produk pelayanan public diterima dengan benar, tepat dan sah
- (e) Keamanan;  
Proses dan produk pelayanan public memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- (f) Tanggung jawab;  
Pimpinan penyelenggara pelayanan public atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan public.
- (g) Kelengkapan sarana dan prasarana kerja,  
peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (teletematika).
- (h) Kemudahan Akses;  
Tempat dan lokasi sarana prasarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informasi.
- (i) Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan;  
Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- (j) Kenyamanan;  
Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapih, lingkungan yang indah dan sehat, serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lainnya.

Untuk merealisasikan kesepuluh prinsip pelayanan umum tersebut tidak mudah, karena terkait dengan kompleksnya penyelenggaraan pelayanan umum, banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pelayanan yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan umum mencakup; aparatur pemerintah

sebagai penyelenggara (kualitas SDM); masyarakat atau pengguna layanan sebagai pengguna atau penerima layanan umum; Peraturan Perundang-undangan; mekanisme dan prosedur penyelenggaraan pelayanan umum; sarana prasarana pendukung penyelenggaraan pelayanan; kelembagaan dan sumber pendanaan untuk kegiatan operasional pelayanan umum, dan yang paling menentukan adalah komitmen top pimpinan daerah.

Upaya meningkatkan kinerja pelayanan umum akan mendapat hambatan, manakala kita tidak memahami masalah masalah yang ada pada masing-masing faktor yang mempengaruhi tersebut, oleh karena itu diperlukan kemampuan untuk memadukan dan mengintegrasikan masing-masing faktor tersebut.

Setiap Penyelenggaraan pelayanan public harus memiliki standar pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dan bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan public sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta sebagai alat public masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggara pelayanan. Oleh karena itu perlu disusun dan ditetapkan standar pelayanan sesuai dengan sifat, jenis dan karakteristik layanan yang diselenggarakan serta memperhatikan lingkungan. Dalam proses perumusan dan penyusunannya melibatkan masyarakat dan/atau *stakeholder* lainnya (termasuk public birokrasi) untuk mendapatkan saran dan masukan dan membangun kepedulian dan komitmen.

Standar Pelayanan Publik menurut Keputusan Menteri PAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003, sekurang-kurangnya meliputi:

- (a) Prosedur pelayanan;
- (b) Waktu Penyelesaian;
- (c) Biaya Pelayanan;
- (d) Produk Pelayanan;
- (e) Sarana dan Prasarana;
- (f) Kompetensi petugas pelayanan;

Selanjutnya untuk melengkapi standar pelayanan tersebut di atas, ditambahkan materi muatan yang dikutip dari Rancangan Undang-Undang tentang Pelayanan Publik yang cukup realistis untuk menjadi materi muatan Standar Pelayanan Publik, sehingga susunannya menjadi sebagai berikut;

- (1) Dasar Hukum
- (2) Persyaratan;
- (3) Prosedur pelayanan;
- (4) Waktu Penyelesaian;
- (5) Biaya Pelayanan;

- (6) Produk Pelayanan;
- (7) Sarana dan Prasarana;
- (8) Kompetensi petugas pelayanan;
- (9) Pengawasan intern;
- (10) Pengawasan extern;
- (11) Penanganan Pengaduan, saran dan masukan;
- (12) Jaminan pelayanan.

Tambahan materi muatan standar pelayanan 66public tersebut diatas dimaksudkan untuk melengkapi, dasar pertimbangannya cukup realistik karena memasukan materi muatan dasar hukum memberikan kepastian adanya jaminan hukum/ legalitas bagi standar pelayanan tersebut. Disamping itu, persyaratan, pengawasan, penanganan pengaduan dan jaminan pelayanan bagi pengguna layanan perlu dijadikan materi muatan standar pelayanan 66public. Penyusunan standar pelayanan 66public, harus mempertimbangkan aspek kemampuan, kelembagaan dan 66public66 penyelenggara pelayanan, dan karakteristik sosial budaya masyarakat setempat. Dengan harapan, agar standar pelayanan 66public yang ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik, terutama oleh para pelaksana operasional pelayanan yang berhadapan langsung dengan masyarakat, dimengeti dan diterima oleh masyarakat/ stakeholder.

Menyelenggarakan Pelayanan Berkualitas bermula dari terdapatnya petugas pelayanan yang juga berkualitas. Kualitas pelayanan syarat mutlak dan menjadi tolak ukur, pembanding atau acuan sampai sejauh mana pelayanan yang diberikan itu dapat diterima dan dirasakan, sehingga mampu memenuhi harapan masyarakat, jadi dalam hal ini masyarakat dapat melakukan penilaian terhadap kualitas pelayanan yang diberikan aparat, untuk merealisasikan pelaksanaan tugas pelayan yang cepat, tepat/akurat, sederhana, murah harus memperhatikan hal – hal sebagai berikut:

- (1) Sikap personil
- (2) Sikap atau profil personil yang melayani pada saat interaksi atau melakukan kontak dengan pelanggan selalu melancarkan ekspresi senang melayani, kepekaan, keikhlasan dan ketulusan.
- (3) Kualitas pelayanan terlihat dari:
  - (a) Ketepatan dan kesesuaian dengan ukuran, model atau gaya dan desain
  - (b) Ketepatan kegunaan, nilai manfaat yang dirasakan dari jasa layanan yang diterima dan digunakan
  - (c) Ketepatan kapasitas saat dioperasikan
  - (d) Ketepatan semua komponen atau kelengkapan layanan
- (4) Waktu memperlihatkan:
  - (a) Ketepatan waktu dalam menerima, menyelesaikan dan menyerahkan
  - (b) Kecepatan dan ketepatan merespon keluhan atau tuntutan (klaim)

- (c) Kemudahan, memperoleh kemudahan, mencapai, mendapatkan, mengoperasikan, memelihara, memperbaiki jasa layanan.
- (d) Kenyamanan di dalam saat menunggu, saat menikmati atau saat memakai jasa layanan
- (e) Keamanan, aman dalam menunggu, saat menggunakan atau saat memakai.
- (f) Biaya, dikeluarkan biaya untuk memperoleh pelayanan dengan murah dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- (g) Dimensi kualitas sebagaimana diuraikan diatas dapat dioperasionalkan untuk mengukur kualitas pelayanan yang diselenggarakan oleh institusi/ organisasi pemerintah termasuk pemerintah daerah dalam format kuesioner.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan menjadi penting untuk terus dilakukan. Paling tidak untuk mengukur kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan mendapatkan umpan balik dari masyarakat yang dilayani, melakukan evaluasi terhadap produk pelayanan, memperbaiki pelayanan yang kurang. Mengukur kualitas diuraikan sebagai berikut :

(1) Umpan Balik dari Masyarakat

Untuk mendapatkan umpan balik (feedback) dari masyarakat diantaranya mengedarkan survei kepada masyarakat yang menerima pelayanan, dan follow up kepada pelanggan setelah pelayanan diselenggarakan, cara ini bisa dilakukan melalui survei langsung bisa juga dilakukan menggunakan media elektronik bahkan menggunakan media sosial, untuk merangsang masyarakat untuk memberikan respon maka bisa diberikan insentif atau penghargaan dalam berbagai bentuk paling tidak ucapan terima kasih. Perkembangan media elektronik memudahkan survei dilakukan bisa melalui website, google analytics dan berbagai media social lainnya.

(2) Melakukan evaluasi pelayanan

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauhmana dan bagaimana pelayanan publik yang diberikan berjalan sesuai standar. Survey dan evaluasi untuk mengetahui dan mendapatkan masukan pada aspek yang penting dan substansial, seperti empati atau kepedulian petugas, kemampuan dan keahlian petugas dalam memberikan dan menyelenggarakan pelayanan, kecepatan publik dan petugas dalam merespon harapan dan tuntutan publik dan yang lebih penting adalah mengevaluasi bisnis proses pelayanan yang efektif, efisien dan ekonomi untuk memenuhi kepuasan masyarakat yang dilayani.

(3) Memperbaiki pelayanan

Upaya memperbaiki pelayanan dapat dilakukan saat awal pelayanan diselenggarakan, saat berlangsung

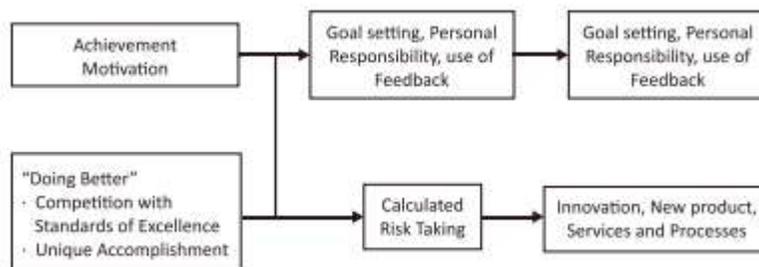
penyelenggaraan pelayanan atau juga saat selesai pelayanan berlangsung. Bentuk perbaikan pelayanan dapat dilakukan melalui desiminasi standar pelayanan kepada petugas, pelatihan petugas, membangun kapasitas dan karakter interitas pelayanan kepada petugas dan dilakukan secara berkelanjutan dengan penerapan reward and funishmen kpeada petugas pelayanan secara berimbang dan proporsional.

Kompetensi berkorelasi dengan kualitas pelayanan karena kompetensi yang menurut Spencer & Spencer mencakup motive, trait, self-concept, knowledge dan skill merupakan sumber daya internal individu-individu yang melaksanakan kebijakan dan kegiatan pelayanan publik tersebut. Karena itu, dapat dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, termasuk kualitas pelayanan di bidang pendidikan. Dengan adanya pengaruh maka dapat diaktualisasikan bahwa di antara kompetensi dan kualitas pelayanan terjalin suatu *causal relationship* (hubungansebab sekibat). Bagaimana causal relationship terjalin dijelaskan oleh Spencer & Spencer (1993:12) berikut :

*“Motive, trait, and self-concept competencies predict skill behavior actions, which in turn predict job performance outcomes, as in the motive/ trait behavior outcome causal flow model shown in figur as follows :”*

Gambar 2.9

*Competency causal flow*



Sumber : Spencer & Spencer<sup>153</sup>

Gambar alir kausal model yang tersaji di atas pada pokoknya menunjukkan bahwa motivasi berprestasi (*achievement motivation*) sebagai salah satu elemen kompetensi berproses pada pencapai tujuan-tujuan (*goal setting*) dan tanggungjawab personal atas pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Proses pencapaian tujuan-tujuan itu merupakan kesinambungan pengembangan (*improvement*) kualitas, produktivitas, penjualan. Dengan memperhitungkan resiko dalam proses pencapaian tujuan-tujuan, maka akan diperoleh temuan yang berkaitan dengan proses pelayanan dan produk baru. Dengan

<sup>153</sup> Lyle M Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: Wiley, 1993), 12.

gambar competency causal flow model yang dikemukakannya, Spencer & Spencer Menjelaskan :

“Causal flow models can be used to do “risk assessment” analyses. For example, following the causal arrows in figur (diatas), an organization that does not select for, develop, or achievement motivation its employees can expect less improvement in finansial outcomes, productivity, and quality, and fewer new products and services.”<sup>154</sup>

Pada pokok Spencer & Spencer mengatakan bahwa sebuah organisasi yang tidak mengembangkan motivasi berprestasi karyawan dapat menimbulkan penurunan tingkat penghasilan finansial, produktivitas, kualitas, produk baru dan pelayanan.<sup>155</sup> Motivasi berprestasi (achievement) termasuk elemen kompetensi. Menurut Spencer & Spencer, berhasil atau tidak berhasilnya kinerja seseorang tergantung dari kompetensi yang dimilikinya, apakah sesuai dengan kompetensi yang menjadi persyaratan minimal jabatannya. Dengan demikian kompetensi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.<sup>156</sup>

Dengan acuan teori dari Spencer & Spencer selanjutnya dikonseptualisasikan bahwa kompetensi tenaga kependidikan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pendidikan dasar pada SMP di Kabupaten Bogor.

Dalam konteks ini, kinerja pelayanan dapat dinyatakan sebagai suatu pelayanan yang prima bila dapat memenuhi kepuasan para penerima layanan. Terkait dengan peran pemerintah, menurut Sutopo, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam hal pelayanan prima adalah sebagai berikut<sup>157</sup>:

- 1) Apabila dikaitkan dengan tugas pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka pelayanan prima adalah pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.
- 2) Pelayanan prima bisa manakala ada standar pelayanan.
- 3) Untuk instansi yang sudah mempunyai standar pelayanan, maka pelayanan prima adalah apabila pelayanan tersebut mendekati standarnya.
- 4) Apabila pelayanan selama ini sudah memenuhi standar, maka pelayanan prima berarti adanya terobosan baru, yaitu pelayanan yang melebihi standarnya.

---

<sup>154</sup> Lyle M Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: Wiley, 1993), 12.

<sup>155</sup> Spencer and Spencer.

<sup>156</sup> Spencer and Spencer, 16.

<sup>157</sup> Muhammad Joko Triono, ‘Kepuasan Mahasiswa Terhadap Layanan Administrasi Akademik Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang’ (Universitas Islam Negeri Walisongo, 2012).

- 5) Untuk instansi yang belum mempunyai standar pelayanan maka pelayanan prima adalah pelayanan yang dianggap terbaik oleh instansi yang bersangkutan. Usaha selanjutnya adalah menyusun standar pelayanan.

Mengacu pada pendapat di atas, maka pelayanan prima dalam penyelenggaraan sistem pendidikan dasar dipandang sebagai suatu konsep pelayanan publik yang terbaik yang didasarkan pada standar pelayanan yang jelas dan terukur. Pandangan ini tidak terbatas hanya pada hasil pendidikan yang tercarmin pada perkembangan diri peserta didik, namun mencakup juga faktor input dan faktor proses pendidikan. Faktor input terfokus pada peran sentral guru, dan faktor proses terfokus pada saran dan prasarana serta seluruh fasilitas pendidikan. Dengan pandangan inilah maka pendekatan penelitian terhadap kualitas pelayanan pendidikan dasar menjadi penting sekali, dan aktual untuk dikembangkan.

Model untuk mengetahui kualitas layanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset adalah model Servqual yang mengaitkan dua dimensi sekaligus yaitu: penilaian pada dimensi pelanggan (customer) dan di pihak lain juga dilakukan pada dimensi provider atau terletak pada kemampuan kualitas pelayanan yang disajikan oleh orang-orang yang melayani dari tingkat managerial hingga tingkat front line service. Pada Model Servqual ini dapat saja terjadi kesenjangan atau gap antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pelanggan dengan persepsi provider terhadap harapan-harapan pelanggan tersebut, yang diidentifikasi oleh Zeithaml et. Al. Terdapat lima gap yang menyebabkan ketidaksuksesannya penyampaian layanan, yaitu<sup>158</sup>:

- 1) *Gap between consumer expectation and management perception*, adalah kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen timbul karena manajemen tidak selalu mengetahui sepenuhnya apa keinginan konsumen atau dengan kata lain manajemen tidak mengetahui apa keinginan konsumen.
- 2) *Gap between management perception and service-quality specification*, adalah kesenjangan persepsi manajemen dengan kualitas layanan, mungkin manajemen sudah mengetahui apa yang diinginkan konsumen tetapi manajemen tidak sanggup dan tidak sepenuhnya melayani keinginan konsumen tersebut. Intinya adalah pihak manajemen kurang teliti terhadap detail layanan yang ditawarkan.
- 3) *Gap between service-quality specifications and service delivery*, adalah kesenjangan antara kualitas layanan dengan penyampaian layanan. Kata kuncinya ialah manajemen tidak

---

<sup>158</sup> Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 21.

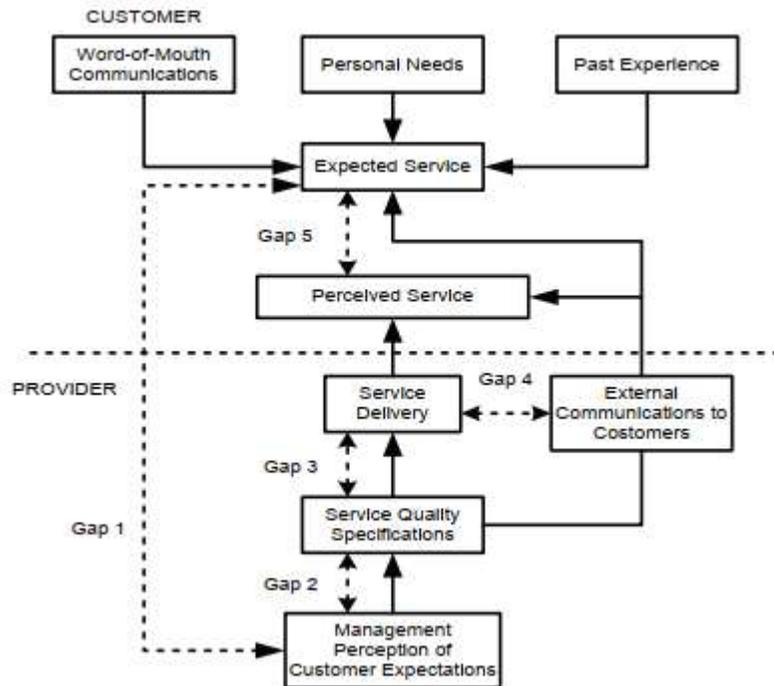
sanggup menyampaikan jasa secara memuaskan kepada konsumen.

- 4) *Gap between service delivery and external communications*, adalah kesenjangan penyampaian layanan dengan komunikasi eksternal yang diakibatkan karena penyampaian janji-janji yang di obral dalam iklan, brosur dll. Kata kuncinya ialah iklan atau promosi lainnya terlalu muluk tidak sesuai dengan kenyataan.
- 5) *Gap between perceived service and expected service*, adalah kesenjangan layanan yang diterima dengan layanan yang diharapkan. Digambarkan sebagai gap yang paling sering terjadi.

Jika digabungkan maka gap-gap tersebut akan menunjukkan *Conceptual Model of Service Quality* seperti pada yang digambarkan oleh Zeithaml et. Al (1990:46) berikut :

Gambar 2.8

*Conceptual Model of Service Quality*



Sumber: Zeithaml et.al<sup>159</sup>

Model servqual yang dikemukakan oleh Zeithaml et. Al. Dibangun atas asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja atribut layanan dengan standar ideal untuk masing-masing atribut atau elemen pelayanan. Bila kinerja atribut atau elemen pelayanan melampaui standar atribut pelayanan maka persepsi atau kualitas

<sup>159</sup> Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 46.

layanan keseluruhan menjadi semakin meningkat. Gambar model yang dikemukakan oleh Zeithaml et al. Menganalisis gap antara dua variable pokok, yakni layanan yang diharapkan dan layanan yang dipersepsikan. Model servqual menekankan arti penting harapan pelanggan sebelum membeli atau mengkonsumsi suatu layanan sebagai standar acuan dalam mengevaluasi kinerja layanan yang bersangkutan.

## B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang ditulis oleh Angga Putra Samudra dkk, dan diterbitkan melalui e-journal Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) tahun 2014 Vol. 7 No.2 yang berjudul Pengaruh kompensasi Finansial terhadap kinerja (Studi Pada Karyawan PT.Bank Jatim cabang Malang). Hasil dari penelitian ini menyatakan kompensasi finansial memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan R sebesar 0,749. Berdasarkan pengujian hipotesis secara simultan signifikansi F atau si. Sebesar ,000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05 sehingga terdapat pengaruh yang positif antara kompensasi finansial terhadap kinerja. Perbedaan penelitian ini yaitu terletak pada variabel X, Y dan studi lapangan, dalam penelitian ini hanya menggunakan satu variabel X yaitu kompensasi finansial sedangkan yang akan peneliti teliti yaitu kompensasi dan etos dengan variabel Y kualitas pelayanan akademik dan studi lapangan di lembaga pendidikan sedangkan persamaannya yaitu meneliti hubungan kompensasi finansial.<sup>160</sup>
2. Penelitian yang ditulis oleh Zummy Anselmus Dami, dan diterbitkan melalui e-journal Jurnal Cakrawala, Tahun II, Nomor 3, September 2012 yang berjudul Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Etos Kerja dengan Kinerja Guru SMA Methodist 1 Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi hubungan antara kepuasan kerja guru dan etos kerja guru dengan kinerja guru SMA Methodist 1 Palembang. Hasil penelitian pertama menunjukkan ada hubungan positif dan tidak signifikan antara kepuasan kerja guru dengan kinerja guru SMA Methodist 1 Palembang dengan  $r_{xy}=0.170$  dan  $p = 0.266 > 0.05$ . Ini berarti tinggi rendah kepuasan tidak akan berpengaruh terhadap tinggi rendah kinerja guru. Hasil kedua dari penelitian ini menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara etos kerja guru dengan kinerja guru SMA Methodist 1 Palembang dengan  $r_{xy}$  sebesar 0.451 dan  $p = 0.002 < 0.05$ . Ini berarti jika skor etos kerja meningkat, maka skor kinerja guru meningkat atau sebaliknya. Hasil penelitian ketiga menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan etos kerja secara bersama-sama dengan kinerja guru SMA Methodist 1 Palembang dengan  $r_{1x2y}$  sebesar  $r = 0.475$  dan  $P = 0.005 < 0.05$ . Ini berarti jika skor kepuasan kerja dan etos kerja meningkat, maka skor kinerja guru meningkat atau sebaliknya. Perbedaan penelitian ini yaitu terletak pada variabel X, Y dan studi lapangan, dalam penelitian ini menggunakan variabel X yaitu kepuasan kerja dan etos kerja sedangkan

---

<sup>160</sup> Salamun and others.

- yang akan peneliti teliti yaitu kompensasi dan etos kerja dengan variabel Y kualitas pelayanan akademik dan studi lapangan di lembaga pendidikan sedangkan persamaannya yaitu meneliti hubungan etos kerja.<sup>161</sup>
3. Saleha (2016) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah, berjumlah 265 sedangkan yang menjadi sampel sebanyak 116 orang pegawai negeri sipil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja, etos kerja dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah, (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah, (3) etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah, dan (4) budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah.<sup>162</sup>
  4. Wagiran (2012) melakukan penelitian tentang kepuasan mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin FT UNY terhadap layanan akademik dan non akademik. Hasil penelitian didasarkan pada perbandingan rerata hasil penelitian dengan rerata kriteria, kategori serta pencapaian skor menunjukkan bahwa kepuasan mahasiswa termasuk dalam kategori sangat rendah hingga sedang atau sebesar 49% dari skor maksimal.<sup>163</sup>
  5. Muhammad Joko Triono (2012), melakukan penelitian mengenai Kepuasan Mahasiswa Terhadap Layanan Administrasi Akademik Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pelayanan administrasi akademik antara kinerja dan harapan terhadap kepuasan mahasiswa dengan hasil rata-rata 3,11 (Cukup Memuaskan) dan harapan mahasiswa 4,40 (Penting) berdasarkan indikator kualitas layanan yang digunakan yaitu Reliability (kepercayaan), Responsiveness (daya tanggap), Assurance (keyakinan), Emphaty (perhatian individu), dan Tangibles (berwujud).<sup>164</sup>
  6. Indah Elza Putri (2012), meneliti tentang Tanggapan Mahasiswa Terhadap Kualitas Pelayanan Akademik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan dan penilaian harapan kualitas layanan yang baik (positif) pada indikator bukti fisik (tangible),

---

<sup>161</sup> Z. Anselmus Dami, ‘Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja Dengan Kinerja Guru SMA Methodist 1 Palembang’, *Jurnal Cakrawala*, Tahun II.3 (2012).

<sup>162</sup> Saleha, ‘Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah’, *Jurnal Katagolis*, 4.3 (2016), 196–203.

<sup>163</sup> Wagiran, ‘Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin Terhadap Layanan Akademik Dan Non Akademik’ (Universitas Negeri Yogyakarta, 2012) <[http://www.academia.edu/download/52169754/Kepuasan\\_mahasiswa.pdf](http://www.academia.edu/download/52169754/Kepuasan_mahasiswa.pdf)>.

<sup>164</sup> Triono.

daya tanggap (responsivness), dan jaminan (assurance). Indikator yang mendapat tanggapan yang kurang baik (negatif), terdiri dari kehandalan (reliability) dan empati (empathy).<sup>165</sup>

7. Sari Agustia Situngkir (2013) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kompensasi finansial, hubungan kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja dari karyawan PD Parkir Kota Denpasar”. Responden dalam penelitian sejumlah 62 orang karyawan PD Parkir Kota Denpasar. Sampel diambil dengan metode proportionate random sampling. Analisis data dengan teknik analisis regresi linear berganda. Secara simultan dan parsial kompensasi finansial, hubungan kerja dan lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel hubungan kerja dikatakan sebagai variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Pihak perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan dukungan antar sesama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.<sup>166</sup>
8. Ay Maryani dan Hayatul Muthmainnah Rusmahafi (2017) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kompetensi Syariah, Kompensasi Islami, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Muamalat Cabang Ternate)”. penelitian dengan metode kuantitatif, dan analisis regresi berganda, dengan hasil Variabel kompetensi syariah memiliki nilai tidak signifikan, maka H1 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien kompetensi syariah secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Variabel kompensasi islami tidak signifikan maka h2 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi islami secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel kecerdasan spiritual islam memiliki nilai signifikan maka h3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kecerdasan spiritual islami secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari 3 variabel yaitu kompetensi syariah, kompensasi islami, dan kecerdasan spiritual islam memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan berturut-turut memiliki kontribusi sebesar 0,120- 0,014- 0,651. Secara teoritis temuan ini mengandung makna bahwa kecerdasan spiritual Islam merupakan instrument penting untuk membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan Bank Muamalat karena prinsip ketaatan terhadap ajaran agama akan meningkatkan kejujuran dan etos kerja Karyawan tersebut.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> Indah Elza Putri, ‘TANGGAPAN MAHASISWA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN AKADEMIK DI FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS HASANUDDIN’ (Universitas Hasanudin, 2012).

<sup>166</sup> Sari Agustina Situngkir, ‘PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, HUBUNGAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH PARKIR KOTA DENPASAR’, 2013.

<sup>167</sup> HAYATUL MUTHMAINNAH RUSMAHAFI, ‘ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SYARIAH, KOMPENSASI ISLAMIDAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Bank Muamalat Cabang Ternate)’ (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2016).

9. Rukiah (2016) melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Etos Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen dan Pegawai di Lingkungan IAIN Padangsidempuan", yang dipublikasikan pada Jurnal At-Tijarah; Volume 2 No.1, Januari-Juni 2016. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hasil uji koefisien determinasi simultan sebesar  $R = 0,881$  dan  $R^2 = 0,777$ , artinya variabel etos kerja dan pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan hasil uji t pengaruh etos kerja terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai thitung  $4,623 > ttabel 1,691$ , artinya etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai thitung  $4,455 > ttabel 1,691$ , artinya pemberian kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.<sup>168</sup>
10. Maouren Bawell (2016) melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tahuna", yang dipublikasikan pada Jurnal EMBA; Vol.4 No.5, September 2016. Penelitian menyimpulkan bahwa etos kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; gairah kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; etos kerja, gairah kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>169</sup>
11. Raynald Karauwan (2017) melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan", yang dipublikasikan pada Jurnal EMBA; Vol.3 No.3, September 2017. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa etos kerja, budaya organisasi, dan beban kerja secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; etos kerja, budaya organisasi, dan beban kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>170</sup>
12. Agung Budianto (2017), melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Etika Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan", yang dipublikasikan pada Jurnal Kinerja; Volume 14, No.1, 2017. Hasil penelitian menyimpulkan etika kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.<sup>171</sup>

---

<sup>168</sup> Rukiah, Pengaruh Etos Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen dan Pegawai di Lingkungan IAIN Padangsidempuan. (Jurnal AtTijarah. Vol.2 N 2016).

<sup>169</sup> Maouren Bawelle, Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tahuna. (Jurnal EMBA; Vol.4 No.5, September 2016)

<sup>170</sup> Raynald Karauwan. Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan (Jurnal EMBA Vol.3 No.3 September 2015)

<sup>171</sup> Agung Budianto, Pengaruh Etika Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan (Jurnal Kinerja, Volume 14, No. 1,2017)

13. Yuli Triana (2017) melakukan penelitian berjudul "The Influence of Compensation, Organizational Commitment and Career Path to Job Performance Employee", yang dipublikasikan pada *Journal of Applied Management*, Vol. 15, Number 1, 2017. Penelitian menyimpulkan bahwa simultaneous compensation, organizational commitment, and career have a significant effect on the achievement of employees; partial effect of all the variables also has an influence on work performance.<sup>172</sup>
14. Achmad Sani Supriyanto (2017) melakukan penelitian berjudul "The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance", yang dipublikasikan pada *Management and Economic Journal (MEC-J)*; Vol.1(1), December 2017. Penelitian menyimpulkan bahwa compensation affects on employee satisfaction and employee performance; employee satisfaction can mediate the effect of compensation on employee performance; it can be concluded that compensation has been classified as good and can improve employee satisfaction and employee performance.<sup>173</sup>
15. Prayoga Setia Darma (2017) melakukan penelitian berjudul "The Effect of Compensation on Satisfaction and Employees Performance", yang dipublikasikan pada *Management and Economic Journal*; Volume 1, Issue 1, December 2017. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa compensation variable directly affects on employee performance variable, compensation variable directly affects on employee satisfaction variable, compensation and job satisfaction are components to improve employee performance.<sup>174</sup>
16. Yusman Widi pada tahun 2008 pada skripsinya yang berjudul "Profesionalisme Aparatur Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik". Penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut: 1) profesionalisme aparatur pemerintah Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil masih belum menunjukkan hasil yang baik; 2) kualitas pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sudah cukup baik dengan tanggapan masyarakat yang menyatakan puas terhadap pelayanan yang diberikan; 3) faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan profesionalisme aparatur dalam mengembangkan pelayanan publik yaitu kepemimpinan. Kompetensi pegawai serta visi-misi organisasi; 4) upaya

---

<sup>172</sup> Yuli Triana, *The Influence of Compensation, Organizational Commitment and Career Path to Job Performance Employees* (*Journal of Applied Management*, Vol.15, Number 1, 2017)

<sup>173</sup> Achmad Sani Supriyanto, *The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance* (*Management and Economic Journal (MEC-J)*, Vol.1 (1) December 2017)

<sup>174</sup> Prayoga Setia Darma, *The Effect of Compensation on Satisfaction and Employees Performance* (*Management and Economic Journal*, Volume 1, Issue 1, 2017)

- pembinaan yang dilakukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kota Yogyakarta dalam meningkatkan profesionalisme aparatur sudah baik.<sup>175</sup>
17. Andi Supriadi (2012) dengan judul “Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Gunung Sari Kabupaten Serang” dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini menjelaskan tentang kualitas pelayanan di Kecamatan Gunung Sari Kabupaten Serang yang dinilai masih kurang memuaskan, karena kesenjangan antara harapan masyarakat sebagai pengguna layanan dan nilai yang diterima masyarakat terhadap pelayanan tersebut tidak seimbang. Serta perlu adanya peningkatan kinerja dari aparat pelayan publik agar lebih maksimal.<sup>176</sup>
  18. Ali Maddinsyah, Wahyudi (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Swasta di Wilayah Kopertis IV Provinsi Banten” Jenis penelitian ini Menggunakan random sampling dan Analisis SEM dan hasil penelitian ini adalah Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan temuan sebagai berikut: (1) kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara parsial maupun secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; (2) kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 59% terhadap kinerja dosen dan sisanya 41% dipengaruhi oleh variabel lain selain kompensasi, disiplin kerja, maupun lingkungan kerja. Namun, secara parsial, kompensasi paling dominan dalam mempengaruhi kinerja dosen.<sup>177</sup>
  19. Giovani Siwi, Rita N. Taroreh, Lucky O.H Dotulong (2016) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado” Penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif dan analisis regresi linear berganda Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention pada RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado. 2. Kepuasan Gaji secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention pada RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado. 3. Promosi Jabatan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention pada RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado. 4. Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention pada RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado.<sup>178</sup>

---

<sup>175</sup> Yusman Widi, ‘Profesionalisme Aparatur Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik’ (Universitas Diponegoro, 2008).

<sup>176</sup> Andi Supriyadi, ‘Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Gunung Sari Kabupaten Serang’, *JOM FISIP*, 2.2 (2012).

<sup>177</sup> Wahyudi Ali Mardiyansyah, ‘Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Swasta Di Wilayah Kopertis IV Provinsi Banten’, *Jurnal Kreatif*, 5.1 (2017).

<sup>178</sup> Giovano Siwi, Rita N. Taroreh, and Lucky O. H.Dotulong, ‘Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado’, *Jurnal EMBA*, 4.4 (2016).

20. Penelitian Muji Sa'adah dalam skripsi "*Pengaruh Etos Kerja Islami, Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi pada rumah sakit Islam NU Demak)*". Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode angket, dokumentasi dan wawancara. Analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian bahwa etos kerja islami berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan t hitung sebesar 2,994 (sig) sebesar  $0,04 < \text{dari } 0,05$ . Pendidikan tidak berpengaruh terhadap produktivitas secara signifikan karena nilai t hitung sebesar 4,57 dan (sig)  $6,49 > \text{dari } 0,05$ . Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karena nilai t hitung sebesar 6,069 dan (sig) sebesar  $0,00 < \text{dari } 0,05$ .<sup>179</sup>
21. Penelitian Anggi Budi Faderika dalam skripsi "*Pengaruh Etos Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan di Pertenunan Desa Boro Kalibawang Kabupaten Kulon Progo*". Penelitian ini menggunakan metode angket, dokumentasi dan wawancara. Analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ada pengaruh positif etos kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.<sup>180</sup>
22. Penelitian Wahyuni Alimuddin dalam skripsi "*Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bakrie Telkom Area Makassar*".<sup>51</sup> Penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, kuesioner, dan studi kepustakaan. Analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian variabel kompensasi finansial dan nonfinansial secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, di buktikan dengan uji F dimana memperlihatkan F hitung sebesar  $17,101 > F \text{ tabel sebesar } 3,33$ . Dari dua variabel yang mempengaruhi produktivitas karyawan, variabel yang dominan adalah kompensasi finansial dengan uji t dimana t hitung  $> t \text{ tabel}$ .<sup>181</sup>
23. Penelitian oleh Tindow<sup>o</sup> 2014 dengan judul "*disiplin<sup>o</sup> kerja, motivasi dan<sup>o</sup> kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja<sup>o</sup> karyawan pada PT<sup>o</sup> Bank<sup>o</sup> Sulut<sup>o</sup> Cabang Calaca*". penelitian ini untuk mengetahui pengaruh disiplin<sup>o</sup> kerja, motivasi dan kompensansi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan disiplin kerja, motivasi dan kompensansi berpegaruh<sup>o</sup> positif dan signifikan terhadap kinerja<sup>o</sup> karyawan.<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> Muji Sa'adah, 'Pengaruh Etos Kerja Islami, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Islam NU Demak)' (Universitas Islam Negeri Walisongo, 2015).

<sup>180</sup> Andi Budi Fadereka, 'Pengaruh Etos Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di Pertenunan Desa Boro Kalibawang Kabupaten Kulon Progo' (Universitas Sanata Dharma, 2016).

<sup>181</sup> Wahyuni Alimuddin, 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bakrie Telkom Area Makassar' (Universitas Hasanuddin, 2012).

<sup>182</sup> Mohamad Imam Tindow, Peggy A. Mekel, and Greis M. Sendow, 'DISIPLIN KERJA, MOTIVASI DAN KOMPENSASI PENGARUHNYA TERHADAP

24. Rukiah (2016) melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Etos Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen dan Pegawai di Lingkungan IAIN Padangsidempuan", yang dipublikasikan pada Jurnal AtTijarah; Volume 2 No.1, Januari-Juni 2016. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hasil uji koefisien determinasi simultan sebesar  $R = 0,881$  dan  $R^2 = 0,777$ , artinya variabel etos kerja dan pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan hasil uji t pengaruh etos kerja terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai thitung  $4,623 > t_{tabel} 1,691$ , artinya etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai thitung  $4,455 > t_{tabel} 1,691$ , artinya pemberian kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja<sup>183</sup>
25. Lilis Suriani (2018) melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Transindo Jaya Bahari Maumbi Manado", yang dipublikasikan pada Jurnal EMBA; Vol.6 No.4, September 2018. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan kompensasi, disiplin kerja dan etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>184</sup>

---

KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SULUT CABANG CALACA', *Jurnal EMBA*, 2.2 (2014).

<sup>183</sup> Rukiah. 2016. Pengaruh Etos Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen dan Pegawai di Lingkungan IAIN Padangsidempuan. *Jurnal AtTijarah*. Vol.2 No.1.

<sup>184</sup> Suriani, Lilis. 2018. Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Transindo Jaya Bahari Maumbi Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.6 No.4.

### C. Kerangka Pemikiran

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kualitas pelayanan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dimana kompensasi kerja harus diperhatikan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi dapat memicu pegawai agar memiliki kinerja lebih baik dari hari ke hari. Kompensasi adalah suatu tujuan pegawai untuk bekerja karena salah satu dari kompensasi adalah gaji, yang dimana digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Tujuan lembaga memberikan kompensasi salah satunya adalah mendapatkan karyawan yang berkualitas. Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan. Hasibuan (2013:57) menyatakan bahwa kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Kompensasi memang menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari etos kerja terhadap kualitas pelayanan akademik di lembaga Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh

Etos kerja yang baik dalam instansi dapat membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya. Etos kerja merupakan suatu perasaan, pembicaraan serta tindakan manusia yang bekerja di dalam instansi, jadi dapat dikatakan bahwa segala sesuatu yang ada di dalam instansi termasuk di dalamnya cara berfikir, bersikap dan bertingkah laku dipengaruhi oleh etos kerja yang ada di instansi.

Etos kerja yang tinggi akan dijadikan prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan ini khususnya penyesuaian karyawan dengan tempat dan rekan kerja. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap menyesuaikan dengan manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya. Dengan menerapkan sikap dapat menyesuaikan diri dan kepribadian tersebut maka seorang karyawan dapat mencapai hasil kerja yang optimal dan juga kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa suatu etos kerja dapat membantu dalam memunculkan dan juga dapat meningkatkan kinerja setiap karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan apa yang menjadi tujuan instansi dapat tercapai.

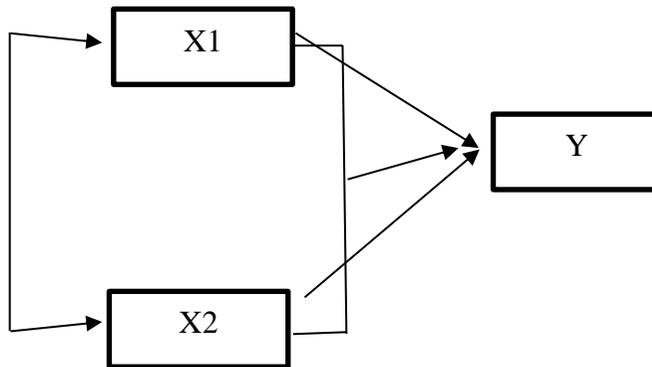
Kemampuan pegawai dalam memahami pentingnya etos kerja yang tinggi seyogyanya harus dimiliki oleh setiap pegawai karena setiap organisasi sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi setiap pegawai. Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja. Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat,

akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan akademik pegawai

3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi finansial(X1) dan etos kerja(X2) secara Bersama sama terhadap kualitas pelayanan akademik(Y) di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh

Pegawai yang ada dalam suatu organisasi belum tentu bersedia memberikan kemampuan yang dimilikinya secara penuh, sehingga masih diperlukan adanya pendorong dari pihak organisasi. Setiap organisasi tentunya mengharapkan pegawainya memberikan kualitas pelayanan akademik maksimal, agar dapat memberikan dampak positif kepada organisasi. Pemberian kompensasi yang adil dan layak serta ditunjang dengan etos kerja diharapkan menjadi determinan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan akademik pegawai.

Kerangka pemikiran penelitian yang akan dilakukan pada peneliian ini yaitu :



Keterangan:

X1 : Variabel kompensasi pegawai

X2 : Variabel etos kerja pegawai

Y : Variabel kualitas pelayanan pegawai

↔ : Hubungan

→ : Pengaruh

**D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara pengaruh kompensasi finansial terhadap etos kerja di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari etos kerja terhadap kualitas pelayanan akademik di lembaga Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi finansial terhadap kualitas pelayanan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi finansial(X1) dan etos kerja(X2) secara Bersama sama terhadap kualitas pelayanan akademik(Y) di lembaga Pendidikan Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh

### BAB III

## METODELOGI PENELITIAN

### A. Metode Penelitian

Rancangan penelitian diartikan suatu rencana tentang tata cara mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data secara sistematis dan terarah agar penelitian dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuannya. Berdasarkan jenis datanya penelitian dapat dibagi menjadi dua, yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.<sup>185</sup>

Metode Penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu<sup>186</sup>. Terdapat beberapa macam metode penelitian yang dapat dijadikan rujukan, namun pada penelitian kali ini akan merujuk pada metode kuantitatif dengan pendekatan metode survei.

Metode kuantitatif adalah metode yang disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.<sup>187</sup>

Metode penelitian survei adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel, dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.<sup>188</sup>

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi yang bertujuan untuk memberi jawaban atas pertanyaan mengapa dengan menjelaskan alasan terjadinya suatu fenomena.<sup>189</sup> Untuk menjawab pertanyaan mengapa, maka peneliti mencoba untuk melihat keterkaitan antara variabel, dimana keterkaitan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menguji hubungan (korelasi).

---

<sup>185</sup> Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), 28

<sup>186</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen* (Yogyakarta: Alfabeta, 2013), 24.

<sup>187</sup> Sugiono, 35.

<sup>188</sup> Sugiono, 81.

<sup>189</sup> Supramono and I. Utami, *Desain Proposal Penelitian Akuntansi Dan Keuangan* (Yogyakarta: Andi Offset, 1994).

## B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober tahun 2019 sampai dengan bulan Maret tahun 2020 yang bertempat di Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh Kota Cirebon.

Darul Masholeh adalah Yayasan Pendidikan Islam yang didirikan pada tahun 1996 M/ 1417 H, bertempat di Rt/Rw 004/006 kedung menjangan kelurahan kalijaga kecamatan harjamukti Kota Cirebon Provinsi Jawa Barat Indonesia.

Darul Masholeh merupakan Yayasan Pendidikan Islam yang menaungi Pendidikan formal dan non formal, Adapun Pendidikan formal yaitu Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiah, Madrasah sanawiah, Madrasah Aliah, dan Sekolah Menengah Kejuruan dan Pendidikan nonformalnya yaitu Taman Pendidikan Al-Quran, Madrasah Diniyah, Pondok Pesantren, dan Majelis Ta'lim.

Didirikan seperempat abad yang lalu Darul Masholeh sampai saat ini masih tetap eksis dan mampu bersaing dengan sekolah – sekolah yang ada di kota Cirebon khususnya, hal inilah yang menjadi alasan peneliti melakukan penelitian di Darul Masholeh.

## C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.<sup>190</sup> Populasi juga merupakan jumlah total dari seluruh unit atau elemen satu kelompok individu-individu, objek-objek, atau item-item dari mana sampel akan diambil untuk mengukur.<sup>191</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di yayasan darul masholeh yang berjumlah 82 karyawan.

Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>192</sup> Sampel juga merupakan sebagian atau jumlah cuplikan tertentu yang diambil dari suatu populasi dan diteliti secara rinci.<sup>193</sup> Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Suharmisi Arikunto berpendapat bahwa apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya, selanjutnya jika populasinya besar, dapat diambil 0-15% atau 20-25% atau lebih.<sup>194</sup> Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh karena sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan di yayasan darul masholeh. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi dalam penelitian yaitu sebanyak 82 responden.

---

<sup>190</sup> Sugiono, 148.

<sup>191</sup> Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif* (Bandung: PT Refika Aditama, 2015), 372.

<sup>192</sup> Sugiono, 149.

<sup>193</sup> Muhammad, *Metode Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 103.

<sup>194</sup> Suharmisi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 120.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian melalui data-data yang dikumpulkan. Data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian sesuai tahapan menurut Sugiyono.<sup>195</sup> Teknik pengumpulan data yang akan digunakan yaitu metode survei dengan teknik kuesioner. Lebih lanjut, teknik kuesioner/angket dimaksudkan untuk mengukur kompensasi finansial, etos kerja dan kualitas pelayanan akademik. Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.<sup>196</sup> Metode kuesioner juga merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.<sup>197</sup>

Sebelum kuesioner dibagikan secara langsung, peneliti terlebih dahulu memberikan penjelasan kepada para responden secara bersama-sama item per item. Peneliti juga melakukan tindakan pendampingan kepada responden di dalam melakukan penilaian. Hal ini dilakukan agar tidak diperoleh jawaban yang bias dari responden, sehingga dapat diasumsikan bahwa jawaban yang diberikan oleh responden sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Selain itu juga untuk menjamin terkumpulnya kembali sesuai dengan jumlah angket yang dibagikan.

Sebelum dilakukan Pengumpulan Data dengan angket peneliti terlebih dahulu melaksanakan observasi dokumen, tujuannya untuk mengumpulkan data sekunder dari Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh berupa sejarah, visi misi, struktur, dan gambaran umum atau profil Lembaga.

#### E. Teknik Pengukuran Data

Metode untuk mengukur data yang digunakan adalah metode skala. Skala adalah alat untuk mengukur nilai, sikap, minat, perhatian motivasi, yang disusun dalam bentuk rentang nilai angka sesuai dengan kriteria yang dibuat peneliti.<sup>198</sup> Untuk kuesioner, kinerja guru, kepuasan kerja dan etos kerja guru menggunakan teknik pengukuran Skala Likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok gejala sosial.<sup>199</sup> Skala Likert merupakan instrumen yang umum digunakan untuk meminta responden agar memberikan respon terhadap beberapa pertanyaan atau pernyataan, dan hal ini sering digunakan dalam penelitian pendidikan.<sup>200</sup> Kuesioner yang digunakan dalam penelitian adalah model tertutup karena sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih. Pengukuran menggunakan skala likert, skala

---

<sup>195</sup> Sugiono, 82.

<sup>196</sup> Deni Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 160.

<sup>197</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan R&D*. (Bandung: CV Alfabeta. 2008).

<sup>198</sup> Nana Sudjana, *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan* (Bandung: Sina Baru Algesindo, 2001).

<sup>199</sup> Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian* (Bandung: ALFABETA, 2002).

<sup>200</sup> Sudjana.

likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang dalam suatu penelitian.<sup>201</sup> Dalam penelitian ini ada lima jawaban yang mengenai persetujuan responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang telah disediakan. Dengan ketentuan sebagai berikut:<sup>202</sup>

**Tabel 3.1**  
**Alternatif Jawaban**

Simbol	Alternatif Jawaban	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
RG	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Dalam pengumpulan data penulis menggunakan kuesioner dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator, lalu dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item instrument berupa pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Butir-butir kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 3.2**  
**Butir-butir kuesioner**

Variabel	Jumlah Butir
Kompensasi	18
Etos Kerja	11
Kualitas Pelayanan Akademik	21

## F. Prosedur Penelitian

---

<sup>201</sup> Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 96.

<sup>202</sup> Sugiono, 168-169.

Proses peneliti merupakan langkah-langkah sistematis dan logis yang dilaksanakan dalam melakukan penelitian survei. Proses penelitian survei pada gambar 3.1 berikut dikembangkan dari proses penelitian kuantitatif seperti yang tertera pada gambar 3.1

**Gambar 3.1**  
**Langkah-langkah penelitian kuantitatif: survei**<sup>203</sup>



Berdasarkan gambar 3.1 diberikan penjelasan sebagai berikut. Dalam penelitian kuantitatif, masalah yang dibawa oleh peneliti harus sudah jelas, dan ditunjukkan dengan data yang valid.

Setelah masalah ditunjukkan latar belakangnya, didefinisikan, dan dibatasi, maka selanjutnya masalah tersebut dirumuskan. Rumusan masalah pada umumnya dinyaakan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka peneliti menggunakan berbagai teori untuk memperjelas masalah dan menjawabnya. Jawaban terhadap rumusan masalah dinamakan hipotesis.

Hipotesis tersebut selanjutnya akan dibuktikan kebenarannya secara empiris dilapangan. Untuk itu panneliti menetapkan populasi sebagai tempat pengujian dan sekaligus menyiapkan instrumen penelitiannya. Bila populasi tersebut terlalu luas dan ada keterbatasan dari peneliti maka peneliti dapat mengambil sampel. Instrumen yang akan digunakan harus valid dan reliabel. Untuk itu sebelum instrumen digunakan maka harus diuji validitas dan realibilitasnya.

Setelah instrumen teruji validitas dan realibilitasnya, maka dapat digunakan untuk mengukur variabel yang telah ditetapkan untuk diteliti. Instrumen yang akan digunakan berbentuk non tes yaitu kuisisioner. Dengan demikian teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuisisioner.

<sup>203</sup> Sugiono.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis. Analisis diarahkan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini analisis menggunakan statistik.

Data hasil analisis selanjutnya disajikan dan diberikan pembahasan. Penyajian data dapat menggunakan tabel, tabel distribusi frekwensi, grafik garis, grafik batang, diagram lingkaran, dan pictogram. Pembahasan terhadap hasil penelitian merupakan penjelasan yang rasional dan mendalam serta interpretasi terhadap data-data yang telah disajikan dengan menggunakan referensi dan hasil-hasil penelitian yang relevan.

Setelah hasil penelitian diberikan pembahasan, selanjutnya dapat disimpulkan. Kesimpulan berisi jawaban singkat terhadap rumusan masalah. Penelitian ini dilakukan untuk memecahkan masalah, maka peneliti akan memberikan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

## G. Teknik Analisis Data

### 1. Teknik Analisis Data Hasil Expert Judgement

Data hasil penilaian oleh ahli (*expert*) ditujukan untuk mengestimasi validitas konten/isi (muatan). Menurut Arikunto validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Jika data yang dihasilkan valid, instrumen tersebut dapat dikatakan valid. Suatu instrumen yang valid atau shahih mempunyai validitas tinggi, dan instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.<sup>204</sup> Menurut Sudjana<sup>205</sup> validitas adalah ketepatan instrumen penilaian terhadap konsep yang dinilai sehingga betul-betul menilai apa yang seharusnya dinilai dan dapat mencerminkan apa yang diukur. Validitas yang dianalisis pada pengembangan instrumen penilaian adalah validitas internal atau rasional (validitas isi).

Bukti validitas yang akan ditunjukkan pada pengembangan ini adalah validitas internal atau rasional (validitas isi). Estimasi validitas isi berdasarkan *expert judgment*. Hasil penilaian dari *expert judgment* kemudian diolah dengan pendekatan kuantitatif untuk mengestimasi validitas isi dengan menggunakan rumus *Content Validity Ratio* (CVR) yang diusulkan oleh Lawshe<sup>206</sup> Sejumlah ahli diminta untuk memeriksa dan memberikan skor setiap pernyataan pada instrumen penilaian kemampuan koneksi matematik siswa berbasis proyek. Penyebaran terdiri dari tiga alternative yaitu:

---

<sup>204</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi)* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), 211.

<sup>205</sup> Sudjana.

<sup>206</sup> C. H. LAWSHE, 'A QUANTITATIVE APPROACH TO CONTENT VALIDITY', *Personnel Psychology*, 28.4 (1975), 563–75 <<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>>, 567.

- 3 = Jika panelis menyatakan bahwa butir esensial (e)  
 2 = Jika panelis menyatakan bahwa butir berguna tapi tidak esensial (te)  
 1 = Jika panelis menyatakan bahwa butir tidak diperlukan (tp)

Rumus *Content Validity Ratio* (CVR) Menurut Lawshe<sup>207</sup> yaitu sebagai berikut:

$$CVR = \frac{2ne}{n} - 1$$

Keterangan:

CVR : *content validity ratio*

n : banyaknya validator

Ne : validator yang menyatakan setuju

Menurut Lawshe<sup>208</sup> nilai CVR minimum sedemikian hingga masih dinyatakan baik disajikan dalam sebuah berikut:

**Tabel 3.3**  
**Nilai Validity Rasio**

(CVR)Banyaknya Penilai	Indeks CVR Minimum
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

Oleh karena pada penelitian ini hanya menggunakan panelis kurang dari 5 yaitu sebanyak 3 panelis oleh karean itu nilai CVR minimumnya adalah 1.

<sup>207</sup> LAWSHE, 567.

<sup>208</sup> LAWSHE, 568.

Menurut Nasehuddien & Manfaat<sup>209</sup> yang menerangkan bahwa jika seandainya hanya menggunakan dua panelis, batasan CVR minimum yang diharapkan adalah 1.

## 2. Analisis Validitas dan Reliabilitas Item

Uji validitas instrumen pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran.<sup>210</sup> Uji validitas dalam penelitian menggunakan rumus *Product Moment Pearson Correlation* angka kasar dari Karl Pearson.<sup>211</sup> Pedoman pengambilan keputusannya adalah jika  $r_{xy} \geq 0,3$  berarti item (butir soal) valid, dan jika sebaliknya  $r_{xy} < 0,3$  maka butir soal tersebut tidak valid.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Analisis faktor dilakukan dengan cara mengkorelasikan jumlah skor faktor dengan skor total. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,30 ke atas, maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat. Jadi berdasarkan analisis faktor itu disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik dengan rumus product moment dengan bantuan program SPSS 24. Hasil analisis perhitungan validitas butir (hitung  $r$ ) dikonsultasikan dengan harga kritik  $r$  product momen, pada taraf signifikan 5 %. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir tersebut dikatakan valid. Sebaliknya, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir tersebut dikatakan tidak valid.

Uji reliabilitas mengindikasikan bahwa suatu instrumen tidak bias dan suatu instrumen handal diujikan pada waktu, tempat, dan orang yang berbeda-beda. Pengukuran reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan menganalisis koefisien *cronbach's alpha*. Koefisien *cronbach's alpha* yang mendekati satu menandakan reliabilitas konsistensi yang tinggi. Umumnya, koefisien reliabilitas *cronbach's alpha* kurang dari 0,60 menandakan reliabilitas yang buruk. Reliabilitas yang dapat diterima berada diantara nilai 0,60- 0,79 dan reliabilitas yang sangat tinggi adalah yang lebih dari 0,80.<sup>212</sup>

Setelah instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid, kemudian penulis melakukan uji reliabilitas terhadap instrumen-instrumen penelitian yang mencakup variabel-variabel yang diteliti dengan mengambil hasil jawaban dari

---

<sup>209</sup> Nasehuddien and Manfaat, *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian* (Cirebon: Eduvision, 2015), 79.

<sup>210</sup> I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2001).

<sup>211</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Dan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998).

<sup>212</sup> Ghozali.

responden yang dianggap valid. Tujuan uji reliabilitas adalah agar penelitian yang dilakukan konsisten dalam penelitian-penelitian serupa yang dilakukan. Penelitian uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach dengan bantuan program SPSS 24.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### b. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal<sup>213</sup>

Pengujian normalitas dalam penelitian ini digunakan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data normal. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data adalah<sup>214</sup>:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas<sup>215</sup>. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Untuk mendeteksinya yaitu dengan cara menganalisis nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Apabila nilai tolerance mendekati angka 1 dan VIF di bawah angka 10 maka regresi bebas dari multikolinieritas.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas.

---

<sup>213</sup> Ghozali, Imam.. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2017)

<sup>214</sup> Ghozali, Imam.. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2017)

<sup>215</sup> Ghozali, Imam.. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2017),105

Sebaliknya, apabila berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafikplot antara nilai prediksi variable terikat (ZPRED) dan residualnya (SRESID). Deteksi terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antar SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y dan sumbu X yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} = Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di studentized. Dasar analisisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit). maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas<sup>216</sup>

#### 4. Analisis Regresi Linear Berganda

##### a. Persamaan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi merupakan teknik statistik yang berguna untuk memeriksa dan memodelkan hubungan diantara variabel-variabel. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen. Model persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y : Koefisien kualitas pelayanan akademik

a : Konstanta

b<sub>1</sub> : Koefisien etos kerja

b<sub>2</sub> : Koefisien kompensasi

X<sub>1</sub> : Variabel etos kerja

X<sub>2</sub> : Variabel kompensasi

Untuk menilai ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari nilai statistik T, nilai statistik F dan nilai koefisien determinasi

---

<sup>216</sup> Ghazali, Imam.. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2017)

b. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linear berganda. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan etos kerja dan kompensasi berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap kinerja. Hasil uji F dapat dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom Sig, dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai probabilitas  $< 0,05$  maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen).
- 2) Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen).

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. Apabila analisis yang digunakan adalah regresi sederhana, maka yang digunakan adalah nilai R Square, namun jika analisis yang digunakan adalah regresi berganda, maka yang digunakan adalah Adjusted R Square.

d. Uji T

Uji koefisien regresi secara parsial digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji T digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial etos kerja dan kompensasi berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap kinerja. Hasil dari uji T dapat dilihat pada tabel Coefficients pada kolom Sig dengan kriteria:

- 1) Apakah probabilitas  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
- 2) Apakah probabilitas  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

### 3 Analisa Korelasi

Analisa Korelasi Furchan<sup>217</sup> menjelaskan bahwa analisis korelasi digunakan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya serta berarti atau tidak hubungan antar variable-variabel itu (Arikunto, 1997).<sup>218</sup> Indeks-indeks statistik yang dapat menunjukkan arah (positif dan negatif) dan juga kekuatan suatu hubungan antar variabel disebut koefisien korelasi. Derajat koefisien korelasi dinyatakan dalam angka koefisien korelasi yang bergerak antara -1,0 sampai +1,0. Koefisien korelasi -1,0, menunjukkan adanya hubungan yang negatif secara sempurna, sedangkan nilai +1,0, menunjukkan adanya hubungan yang positif secara sempurna. Sedangkan jika nilainya 0, menunjukkan bahwa dua variabel yang diteliti tidak terdapat hubungan sama sekali.

Sudjana menetapkan kriteria tinggi rendahnya hubungan dan kekuatan hubungan yang dilihat dari besar kecilnya indeks koefisien korelasi sebagai berikut<sup>219</sup>:

- 0,00 < 0,20 = menunjukkan hubungan sangat rendah
- 0,20 – 0,40 = menunjukkan hubungan rendah
- 0,40 – 0,70 = menunjukkan hubungan sedang dan cukup
- 0,70 - 0,90 = menunjukkan hubungan kuat
- 0,90 – 1,00 = menunjukkan hubungan sangat kuat

Statistik untuk menguji korelasi antara variabel kepuasa kerja (X1) dengan kompensasi finansial (Y) dan antara variabel kualitas pelayanan akademik (X2) dengan etos kerja (Y) menggunakan teknik korelasi Product Moment dari Pearson dengan bantuan software SPSS.

Handi (2000) dalam Atmojo (2009) menjelaskan bahwa teknik ini dipilih berdasarkan tiga asumsi, yaitu: (1) Asumsi accidental, artinya bahwa pengambilan sampel dilakukan secara acak atau random; (2) asumsi normal distribution, artinya variabel yang akan dikorelasikan reratanya mengikuti sebaran normal; (3) asumsi homogeneity of variance, artinya bahwa kelompok variansi antar kelompok yang satu dengan kelompok yang lain homogen.<sup>220</sup>

Menurut Supramono, signifikan tidaknya korelasi merupakan tingkat batas toleransi menerima kesalahan dari hasil pengujian hipotesis terhadap nilai parameter populasi. Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ).<sup>221</sup>

---

<sup>217</sup> Arif Furhcan, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Usaha Nasional, 2005).

<sup>218</sup> Yulianti Eko Atmojo, 'Hubungan Antara Derajat Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Guru Dengan Kinerja Mengajar Guru (Studi Pada SMA Negeri 1 Dan SMA Negeri 2 Di Salatiga)' (Universitas Kristen Satya Wacana, 2009).

<sup>219</sup> Sudjana.

<sup>220</sup> Atmojo.

<sup>221</sup> Supramono and Utami.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian pada kali ini yaitu pengaruh kompensasi dan etos kerja terhadap kualitas pelayanan akademik menggunakan instrument skala likert. Berikut hasil penelitian yang dapat disajikan:

##### **1. Hasil Uji Validitas dan realibilitas Instrumen**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan kuesioner angket dalam mengumpulkan data. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi bivariate person menggunakan SPSS versi 24. Untuk tingkat validitas dilakukan uji signifikan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r_{tabel}$

Untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-k$  dalam hal ini  $N$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah konstruk. Pada penelitian ini besarnya  $df$  dapat dihitung  $82 - 2 = 80$ . Didapat  $r_{tabel} = 0.217$ , jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka pernyataan dikatakan valid. Jika  $r_{hitung}$  lebih kecil  $r_{tabel}$  maka item dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka hasil pengujian validitas dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

- a. Hasil Uji Validitas dan realibilitas Instrumen Variabel Kompensasi Finansial

**Tabel 4.1**  
**Output Uji Validitas Variabel Kompensasi Finansial (X1) Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	67.7108	53.793	.507	.900
Item 2	67.9157	53.298	.518	.899
Item 3	67.5301	53.984	.543	.899
Item 4	68.2289	54.642	.309	.906
Item 5	68.1566	52.719	.553	.898
Item 6	68.1687	53.581	.482	.900
Item 7	68.1807	51.735	.735	.894
Item 8	67.9759	52.634	.621	.897
Item 9	68.3012	51.457	.588	.897
Item 10	68.7711	50.593	.565	.899
Item 11	68.3012	54.286	.431	.902
Item 12	68.3253	53.173	.594	.898
Item 13	68.3012	52.164	.717	.895
Item 14	67.9157	51.932	.614	.897
Item 15	67.7831	52.123	.585	.897
Item 16	68.3012	49.896	.804	.891
Item 17	68.2048	49.287	.782	.891
Item 18	69.6145	51.142	.375	.910

Kesimpulan hasil uji validitas variable kompensasi finansial dengan memperhatikan kriteria bahwa item yang dinyatakan valid jika nilai Corrected item-total correlation  $\geq 0,217$  dengan demikian dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Tabel. 4.2**  
**Kesimpulan Hasil Uji Validitas**  
**Variabel Kompensasi Finansial (X1)**

	Corrected Item-Total Correlation	R tabel	Kesimpulan
x1.1	0.507	0.217	Valid
x1.2	0.518	0.217	Valid
x1.3	0.543	0.217	Valid
x1.4	0.309	0.217	Valid
x1.5	0.553	0.217	Valid
x1.6	0.482	0.217	Valid
x1.7	0.735	0.217	Valid
x1.8	0.621	0.217	Valid
x1.9	0.588	0.217	Valid
x1.10	0.565	0.217	Valid
x1.11	0.431	0.217	Valid
x1.12	0.594	0.217	Valid
x1.13	0.717	0.217	Valid
x1.14	0.614	0.217	Valid
x1.15	0.585	0.217	Valid
x1.16	0.804	0.217	Valid
x1.17	0.782	0.217	Valid

Berdasarkan hasil analisis di atas maka ditetapkan bahwa 18 Item pernyataan dinyatakan valid.

Adapun hasil uji Realibilitas variable kompensasi finansial dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Output Uji Realibilitas**  
**Variabel Kompensasi Finansial**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	18

Berdasarkan Output diatas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari variable kompensasi yaitu 0,903. Dengan demikian nilai *Cronbach's Alpha* 0,903 di kategorikan memiliki realibilitas yang sangat tinggi.

b. Hasil Uji Validitas dan realibilitas Instrumen Variabel Etos Kerja

**Tabel 4.4**  
**Output Uji Validitas Variabel Etos Kerja (X2)**  
*Item-Total Statistics*

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	36.2289	63.545	.823	.938
Item 2	36.1928	64.987	.784	.940
Item 3	35.7349	65.807	.785	.940
Item 4	35.9759	65.682	.685	.943
Item 5	35.4096	64.074	.797	.939
Item 6	35.8675	63.726	.789	.939
Item 7	35.9157	62.395	.738	.942
Item 8	35.9880	58.183	.724	.947
Item 9	35.8313	64.752	.836	.938
Item 10	35.5542	64.811	.778	.940
Item 11	35.5181	65.887	.836	.939

Kesimpulan hasil uji validitas variable etos kerja dengan memperhatikan kriteria bahwa item yang dinyatakan valid jika nilai

Corrected item-total correlation  $\geq 0.217$  dengan demikian dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Kesimpulan Hasil Uji Validitas**  
**Variabel Etos Kerja (X2)**

	Corrected Item-Total Correlation	R table	Kesimpulan
x2.1	0.823	0.217	Valid
x2.2	0.784	0.217	Valid
x2.3	0.785	0.217	Valid
x2.4	0.685	0.217	Valid
x2.5	0.797	0.217	Valid
x2.6	0.789	0.217	Valid
x2.7	0.738	0.217	Valid
x2.8	0.724	0.217	Valid
x2.9	0.836	0.217	Valid
x2.10	0.778	0.217	Valid
x2.11	0.836	0.217	Valid

Berdasarkan hasil analisis diatas maka ditetapkan bahwa dari 11 Item pernyataan yang digunakan semuanya dinyatakan valid.

Adapun hasil uji Realibilitas variable etos kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Output Uji Realibilitas**  
**Variabel EtosKerja**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	11

Berdasarkan Output diatas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari variable kompensasi yaitu 0,945. Dengan demikian nilai *Cronbach's Alpha* 0,945 di kategorikan memiliki realibilitas yang sangat tinggi.

- c. Hasil Uji Validitas dan realibilitas Instrumen Variabel Kualitas Pelayanan Akademik (Y)

Hasil Uji Validitas dan realibilitas Instrumen Variabel Kualitas Pelayanan Akademik (Y) dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**

**Output Uji Validitas Kualitas Pelayanan Akademik (Y)**

*Item-Total Statistics*

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	80.9036	50.552	.401	.921
Item 2	80.9398	50.765	.432	.920
Item 3	81.2892	46.769	.792	.913
Item 4	81.1566	48.841	.612	.917
Item 5	81.0000	50.341	.476	.920
Item 6	80.9759	45.731	.663	.916
Item 7	80.8916	49.634	.569	.918
Item 8	80.8434	46.987	.692	.915
Item 9	80.7108	47.403	.700	.915
Item 10	80.7590	47.453	.688	.915
Item 11	80.8193	45.345	.761	.913
Item 12	80.9036	48.088	.710	.915
Item 13	81.0843	49.371	.622	.917
Item 14	81.0723	47.775	.732	.915
Item 15	80.9277	51.117	.390	.921
Item 16	80.7831	47.391	.560	.919
Item 17	80.9277	48.165	.559	.918
Item 18	81.4458	49.640	.382	.922
Item 19	81.3614	49.697	.390	.922
Item 20	80.9518	50.485	.460	.920
Item 21	80.9759	49.609	.530	.919

Kesimpulan hasil uji validitas variable kualitas pelayanan akademik dengan memperhatikan kriteria bahwa item yang dinyatakan valid jika nilai Corrected item-total correlation  $\geq 0,217$  dengan demikian dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Kesimpulan Hasil Uji Validitas**  
**Variabel Kualitas Pelayanan Akademik (Y)**

Item angket	Corrected Item-Total Correlation	R tabel	Kesimpulan
y.1	0.401	0.217	Valid
y.2	0.432	0.217	Valid
y.3	0.792	0.217	Valid
y.4	0.612	0.217	Valid
y.5	0.476	0.217	Valid
y.6	0.663	0.217	Valid
y.7	0.569	0.217	Valid
y.8	0.692	0.217	Valid
y.9	0.700	0.217	Valid
y.10	0.688	0.217	Valid
y.11	0.761	0.217	Valid
y.12	0.710	0.217	Valid
y.13	0.622	0.217	Valid
y.14	0.732	0.217	Valid
y.15	0.390	0.217	Valid
y.16	0.560	0.217	Valid
y.17	0.559	0.217	Valid
y.18	0.382	0.217	Valid
y.19	0.390	0.217	Valid
y.20	0.460	0.217	Valid
y.21	0.530	0.217	Valid

Berdasarkan hasil analisis diatas maka ditetapkan bahwa dari 21 Item pernyataan yang digunakan semuanya dinyatakan valid.

Adapun hasil uji Realibilitas variable etos kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Output Uji Realibilitas**  
**Kualitas Pelayanan Akademik**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	21

Berdasarkan Output diatas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari variable kompensasi yaitu 0,921. Dengan demikian nilai *Cronbach's Alpha* 0,921 di kategorikan memiliki realibilitas yang sangat tinggi.

Berdasarkan hasil uji validitas dan realibilitas instrument atau output SPSS versi 24 diatas, maka instrument penelitian ini memiliki komposisi sebagai berikut,

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Instrumen Penelitian**

No.	Variable	Jumlah Item	Keterangan
1	Kompensasi Finansial	18	Valid dan Reliabel
2	Etos Kerja	11	Valid dan Reliabel
3	Kualitas Pelayanan Akademik	21	Valid dan Reliabel

- ii. Uji Asumsi Klasik  
a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik yaitu distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji ini dapat dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan kriteria sebagai berikut :

Hipotesis Statistik

- Ho : Data berdistribusi normal
- Ha : Data tidak berdistribusi normal

Kriteria pengambilan pengujian yaitu :

Dengan melihat angka probabilitas, dengan ketentuan :

- Probabilitas > 0,05 maka Ho diterima
- Probabilitas < 0,05 maka Ho ditolak

**Tabel 4.11**  
**Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.64051998
Most Extreme Differences	Absolute	.095
	Positive	.046
	Negative	-.095
Test Statistic		.095
Asymp. Sig. (2-tailed)		.063 <sup>c</sup>

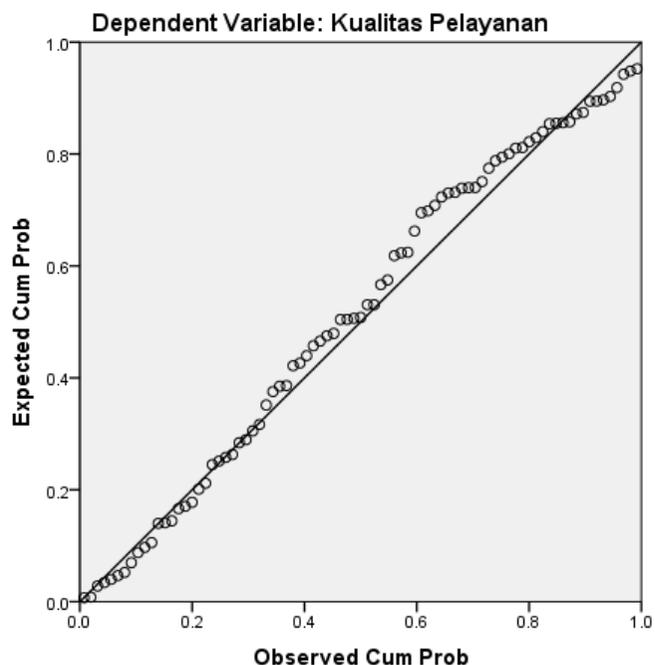
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan tabel dapat dilihat signifikan pada Unstandardized Residual sebesar 0,063. Karena signifikan semuanya berada di atas 0,05 berarti Ho diterima yang artinya data penelitian berdistribusi normal.

Berikut ini adalah gambar dari hasil pengujian normalitas data yang ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut :

**Gambar 4.1**  
**Uji Normalitas**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Berdasarkan gambar dapat terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti garis diagonal, sehingga regresi ini dapat dikatakan mendekati normal. Jadi dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal sehingga normalitas data terpenuhi dan model regresi diagonal layak dipakai.<sup>222</sup>

---

<sup>222</sup> Mulyanto, Heru dan Anna Wulandari. *Penelitian: Metode dan Analisis*. (Semarang: CV. Agung, 2014)

- b. Uji Linieritas  
 b. Variabel X1 terhadap Y

**Tabel 4.12**  
**Uji linieritas Variabel x1 terhadap Y**

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kualitas pelayanan (Y) * kompensasi finansial (X1)	Between Groups	2467.413	19	129.864	2.397	.257
	Linearity	1340.048	1	1340.048	24.739	.016
	Deviation from Linearity	1127.365	18	62.631	1.156	.523
	Within Groups	162.500	3	54.167		
Total		2629.913	22			

Hasil uji linieritas tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan pada Deviation from Linearity sebesar 0,523. Karena nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan adalah baik. Hal ini menunjukkan model regresi linear dapat digunakan.

c. Varabel X2 Terhadap y

**Tabel 4.13**

**Uji linieritas Variabel x2 terhadap Y**

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kualitas pelayanan (Y) * etos kerja (X2)	Between Groups (Combined)	2224.080	11	202.189	5.480	.004
	Linearity	1501.592	1	1501.592	40.700	.000
	Deviation from Linearity	722.488	10	72.249	1.958	.143
Within Groups		405.833	11	36.894		
Total		2629.913	22			

Hasil uji linieritas tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan pada Deviation from Linearity sebesar 0,143. Karena nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan adalah baik. Hal ini menunjukkan model regresi linear dapat digunakan.

a. Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Bila terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolonieritas yang harus diatasi.

Jika *variance inflation factor* (VIF) > 10 dan *tolerance* < 0,1 maka terdapat multikolonieritas, sedangkan jika VIF < 10 dan *tolerance* > 0,1 maka tidak terjadi multikolonieritas.

Tabel 4.14  
Uji Multikolonieritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standar dized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	39.327	4.951		7.944	.000		
	kompensasi finansial	.446	.081	.467	5.491	.000	.698	1.433
	Etos Kerja	.342	.071	.410	4.827	.000	.698	1.433

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan

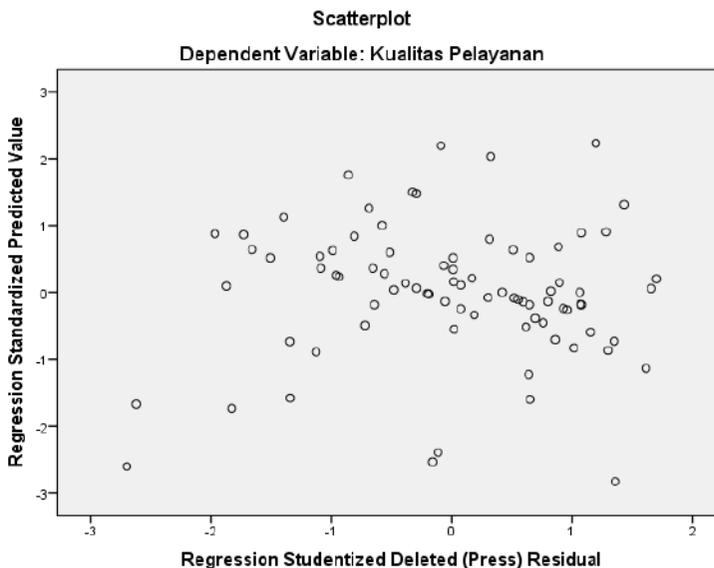
Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa nilai toleran untuk variabel Kompensasi finansial sebesar 0,698 dan etos kerja 0,698 dimana nilai tersebut  $> 0,1$  dan VIF variabel Kompensasi finansial sebesar 1,433, dan etos kerja sebesar 1,433 dimana  $VIF < 10$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolonieritas, artinya tidak adanya variabel bebas yang saling berkolerasi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan Homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya, maka disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Adapun hasil pengujian heteroskedastisitas terhadap variabel bebas dengan menggunakan program SPSS versi 24 *for windows* yaitu sebagai berikut :

**Gambar 4.2**  
**Uji Heteroskedastisitas**



Model permasalahan regresi yang baik adalah yang tidak memiliki masalah heteroskedastisitas yaitu jika titik-titik pada grafik scatterplot tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya.<sup>223</sup> Hasil pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini seperti terlihat pada gambar di atas, diketahui bahwa titik-titik (data) menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas dengan demikian berarti terjadi homoskedastisitas.

<sup>223</sup> Mulyanto, Heru dan Anna Wulandari.. *Penelitian: Metode dan Analisis*. (Semarang: CV. Agung. 2014), 182

**Tabel 4. 15**  
**Uji Heteroskedasitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.298	2.741		3.027	.003
	kompensasi finansial	-.051	.045	-.148	-1.125	.264
	Etos Kerja	-.021	.039	-.071	-.539	.591

a. Dependent Variable: Abs\_res

Pada table di atas hasil uji Glejser menunjukkan nilai signifikan pada variabel bebas terhadap ABS\_RES semuanya berada di atas 0,05. Karena nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka terdapat gejala heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas

iii. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari beberapa variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, dalam penelitian ini yaitu variabel Kompensasi finansial ( $X_1$ ), Etos kerja ( $X_2$ ) terhadap Kualitas pelayanan ( $Y$ ). Berikut ini adalah hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS 24.00 *for windows* :

**Tabel 4.16**  
**Analisis Regresi Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.327	4.951		7.944	.000
	kompensasi finansial	.446	.081	.467	5.491	.000
	Etos Kerja	.342	.071	.410	4.827	.000

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan

Berdasarkan dari tabel, model persamaan regresi berganda yaitu :

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$y = 39,327 + 0,446 x_1 + 0,342x_2$$

- a. Nilai konstan a sebesar 39,327. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat Kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan variable Etos kerja( $X_2$ ) bernilai nol maka Kualitas pelayanan akan bernilai 39,327
- b. Nilai koefisien regresi variable Kompensasi finansial ( $b_1$ ) sebesar 0,446 menunjukkan bahwa ketika terjadi peningkatan variable Kompensasi finansial sebesar 1 satuan maka Kualitas pelayanan juga akan meningkat sebesar 0,446 satuan( dengan asumsi variable nilai lainnya tetap).
- c. Nilai koefisien regresi variable Etos kerja( $b_2$ ) bernilai positif yaitu 0,342. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Etos kerja sebesar 1 satuan maka Kualitas pelayanan juga akan meningkat sebesar 0,342 satuan( dengan asumsi variable nilai lainnya tetap)
- d. Nilai koefisien regresi variable Kompensasi finansial ( $b_1$ ) dan Etos kerja( $b_2$ ) bernilai positif artinya terdapat hubungan positif antara Kompensasi finansial dan Etos kerja terhadap Kualitas pelayanan, semakin tingginya Kompensasi finansial dan Etos kerja maka semakin meningkat Kualitas pelayanan dan begitu pula sebaliknya.

**Tabel 4.17**

**Koefisien Determinasi Variabel Kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan Etos kerja( $X_2$ ) terhadap Kualitas pelayanan (Y)**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 <sup>a</sup>	.597	.587	4.69817

a. Predictors: (Constant), Etos Kerja , kompensasi finansial

b. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan

Dari tabel dapat dilihat bahwa nilai R Square sebesar 0,597 menunjukkan bahwa tingkat pengaruh Kompensasi finansial dan Etos kerjasecara bersama-sama terhadap Kualitas pelayanan. Hal ini juga ditunjukkan dengan besarnya presentase pengaruh Kompensasi finansial dan Etos kerjasecara bersama-sama terhadap Kualitas pelayanan yaitu sebesar 59,7% dan sisanya sebesar 40,3% dipengaruhi faktor lain diluar yang diteliti.

## iv. Pengujian Hipotesis (uji t)

**Tabel 4.17**  
**Pengujian Hipotesis (uji t)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.327	4.951		7.944	.000
	kompensasi finansial	.446	.081	.467	5.491	.000
	Etos Kerja	.342	.071	.410	4.827	.000

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan

Ketentuan pengujian :

Ketentuan pengujian :

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  0,05 (dk = n-2), maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  0,05 (dk = n-2), maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak.
- c. Menghitung besarnya angka Jika  $t_{hitung}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n-2 = 82 - 2 = 80$ , jadi  $t_{tabel} = 1.664$

**a) Hasil Uji Hipotesis Variabel Kompensasi finansial ( $X_1$ ) terhadap Kualitas pelayanan (Y)**

Hipotesis pertama yang di ajukan dalam penelitian ini yaitu :

$H_1$  :  $H_0$  Tidak terdapat pengaruh signifikan Kompensasi finansial terhadap Kualitas pelayanan.

$H_a$  Terdapat pengaruh signifikan Kompensasi finansial terhadap Kualitas pelayanan .

Hasil analisis dilihat bahwa Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value (sig.t) < 0,05 yaitu 0,000 < 0,05, dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu 5,491 > 1.664. Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dimana Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan .

**b) Hasil Uji Hipotesis Variabel Etos kerja( $X_2$ ) terhadap Kualitas pelayanan (Y)**

Hipotesis kedua yang di ajukan dalam penelitian ini yaitu :

$H_2$  :  $H_0$  Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Etos kerjaterhadap Kualitas pelayanan .

Ha Terdapat pengaruh signifikan antara Etos kerjaterhadap Kualitas pelayanan .

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa Etos kerjamemiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan . Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value (sig.t) < 0,05 yaitu 0,000 < 0,05, dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,827 > 1.664$ . Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dimana Etos kerja memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan .

v. Uji F Simultan

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, yaitu variabel Kompensasi finansial ( $X_1$ ) dan Etos kerja( $X_2$ ) terhadap Kualitas pelayanan (Y). Berikut ini adalah hipotesis ketiga yang di ajukan dalam penelitian ini yaitu :

$H_0$  Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Kompensasi finansial dan Etos kerjaterhadap Kualitas pelayanan .

$H_a$  Terdapat pengaruh signifikan antara Kompensasi finansial dan Etos kerjaterhadap Kualitas pelayanan .

Ketentuan pengujian F-Hitung :

- Jika F-Hitung > F-tabel, maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.
- Jika F-Hitung < F-tabel, maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak.

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis ketiga dengan menggunakan program SPSS 24.00 *for windows*.

**Tabel 4.18**

**Uji hipotesis ketiga**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2613.069	2	1306.534	59.192	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1765.823	80	22.073		
	Total	4378.892	82			

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan

b. Predictors: (Constant), Etos Kerja , kompensasi finansial

Hasil uji F tersebut menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 59,192 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  yang dihitung pada derajat bebas pembilang (df pembilang) sebesar 2 dan derajat bebas penyebut (df penyebut) sebesar 80 pada taraf 0,05 yang nilainya adalah 3.11. Tampak sangat jelas bahwa nilai  $F_{hitung}$  (59,192) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (3.11). Sehingga dapat disimpulkan

bahwa variabel Kompensasi finansial ( $X_1$ ), Etos kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kualitas pelayanan ( $Y$ ).

## B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan etos kerja terhadap kualitas pelayanan akademik di Lembaga yayasan pendidikan islam darul masholeh kota Cirebon.

### 1. Hubungan antara kompensasi finansial (X1) dengan etos kerja (X2)

Hasil output SPSS nilai pearson correlation antara kompensasi finansial dengan etos kerja sebesar 0,507. Nilai korelasi kedua variable tersebut bertanda positif. Dan nilai korelasi ini berada di antara 0,400 sampai dengan 0,700. Artinya Hubungan antara kompensasi finansial ( $X_1$ ) dengan etos kerja ( $X_2$ ) dengan kategori cukup, dan berdasarkan hasil uji korelasi di atas nilai signifikan sebesar 0,013. Karena nilai signifikan lebih kecil dari 0,050 maka  $H_0$  ditolak, artinya Terdapat Hubungan yang signifikan antara kompensasi finansial ( $X_1$ ) dengan etos kerja ( $X_2$ ). Adapun besaran hubungan yaitu 50,7%.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Samudra (Samudra, Rahardjo, & Mukzam, 2014) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh kompensasi Finansial terhadap kinerja (Studi Pada Karyawan PT.Bank Jatim cabang Malang)”. Hasil dari penelitian ini merepresentasikan bahwa kompensasi finansial memiliki hubungan yang kuat terhadap etos kerja.<sup>224</sup> Begitu juga dengan penelitian Situngkir (Situngkir, 2013), dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Hubungan Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Etos Kerja Pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar”. Pada penelitian tersebut membuktikan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja. Variabel kompensasi finansial merupakan variabel yang paling mempengaruhi etos kerja pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Atmajati (Atmajati, 2016), yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kompensasi finansial terhadap etos kerja karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bangun Drajat Warga Yogyakarta. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Darmadi (Darmadi, Heryanda, & Telagawathi, 2017) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Buleleng”, bahwa kompensasi finansial berpengaruh secara parsial terhadap etos kerja.

---

<sup>224</sup> Salamun and others.

## 2. Pengaruh kompensasi finansial (X1) terhadap kualitas pelayanan akademik (Y)

Hasil output SPSS menunjukkan bahwa Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value ( $\text{sig.t} < 0,05$  yaitu  $0,004 < 0,05$ , dan nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  yaitu  $3.230 > 1.721$ . Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dimana Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan.

Pada penelitian Jariah (Jariah, 2016), yang berjudul “Implementasi Etos Kerja, Kompensasi, dan Kedisiplinan Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan (Studi Kasus Pada Stie Widya Gama Lumajang)” merepresentasikan hasil yang selaras yaitu kompensasi finansial berpengaruh terhadap kualitas pelayanan akademik khususnya pada pelayanan dosen dan tenaga kependidikan STIE Widya Gama Lumajang. Penelitian Sitepu (Sitepu, Lengkong, & Londa, 2018), juga menunjukkan hasil yang sama pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Dinas Kesehatan Kota Manado” hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh cukup signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan seperti pada Dinas Kesehatan Kota Manado. Penelitian Wahyu (Wahyu, 2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada *Sweet Garden Guest House* Malang” menunjukkan hasil yang sama bahwa variabel kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan karyawan pada *Sweet Garden Guest House* Malang.

Hasil tersebut sesuai hasil penelitian Lilis Suriani (2018) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Transindo Jaya Bahari Maumbi Manado”, yang menyimpulkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan kompensasi, disiplin kerja dan etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT Wangsa Jatra Lestari Surakarta. Hasil yang diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dalam penelitian ini bahwa “kompensasi mempunyai pengaruh terhadap produktivitas karyawan” berarti terbukti kebenarannya. Variabel kompensasi ini merupakan variabel yang kemudian mendukung peningkatan produktivitas karyawan dikarenakan pemberian kompensasi yang dirasakan oleh para karyawan lebih mewakili terjadinya peningkatan produktivitas. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyuni Alimuddin (2012) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas karyawan.

Hipotesis penelitian kompensasi berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan, terbukti. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agung Budianto (2017) yang berjudul “Pengaruh Etika Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan”, yang menyimpulkan etika kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Prayoga Setia Darma (2017) yang berjudul “The Effect of Compensation on Satisfaction and Employees Performance”, yang menyimpulkan bahwa compensation variable directly affects on employee performance variable, compensation variable directly affects on employee satisfaction variable, compensation and job satisfaction are components to improve employee performance.

### **3. Pengaruh antara Etos kerja ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan akademik (Y)**

Hasil output SPSS Etos kerja memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan akademik. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value ( $\text{sig.t} < 0,05$  yaitu  $0,001 < 0,05$ , dan nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  yaitu  $3,846 > 1,721$ . Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dimana Etos kerja memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan.

Hasil penelitian ini selaras pada penelitian Indriany (Indriany, 2016), dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Mahasiswa”. Penelitian tersebut membuktikan bahwa variabel etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Penelitian Afifah (Afifah, 2015), yang berjudul “Pengaruh Kemampuan Kerja Pegawai, Etos Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan di Kantor Kecamatan Sale Kabupaten Rembang” juga memiliki hasil penelitian yang sama, bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di Kantor Kecamatan Sale Kabupaten Rembang. Penelitian Suwanto (Suwanto, Yulisetyaningrum, & Mulyanto, 2019), juga meneliti tentang “Hubungan Fokus Pada Pekerjaan dengan Etos Kerja Perawat di RSUD DR. R. Soetijono Blora” dengan hasil penelitian yaitu etos kerja dengan kualitas pelayanan perawat di RSUD dr. R Soetijono Blora.

Hasil penelitian Rukiah (2016) yang berjudul “Pengaruh Etos Kerja dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Dosen dan Pegawai di Lingkungan IAIN Padangsidimpuan”, yang menyimpulkan bahwa hasil uji koefisien determinasi simultan sebesar  $R = 0,881$  dan  $R^2 = 0,777$ , artinya variabel etos kerja dan pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan hasil uji t pengaruh etos kerja terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$   $4,623 > 1,691$ , artinya etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja secara parsial diperoleh

nilai thitung  $4,455 > t_{tabel} 1,691$ , artinya pemberian kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Etos kerja secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT Wangsa Jatra Lestari Surakarta. Hasil yang diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dalam penelitian ini bahwa “etos kerja mempunyai pengaruh terhadap produktivitas karyawan” berarti terbukti kebenarannya.

Variabel etos kerja ini merupakan variabel yang mendukung peningkatan produktivitas karyawan dikarenakan dengan melakukan kerja sebaik mungkin dan memanfaatkan waktu dengan baik mampu memberikan hasil yang baik. Dengan ditanamkan nilai agama maka memberikan karakter baik yang di implementasikan dengan bekerja secara baik karena bagi karyawan bekerja merupakan ibadah sehingga mereka bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muji Sa'adah (2015) yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas karyawan, dan juga penelitian oleh Anggi Budi Faderika (2016) bahwa etos kerja juga berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas karyawan. Besarnya pengaruh sumbangan efektif (SE) etos kerja terhadap produktivitas adalah sebesar 45,9% sedangkan sumbangan relatif (SR) sebesar 73%.

Hasil penelitian Lilis Suriani (2018) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Transindo Jaya Bahari Maumbi Manado”, yang menyimpulkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan kompensasi, disiplin kerja dan etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Rukiah (2016) yang berjudul “Pengaruh Etos Kerja dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Dosen dan Pegawai di Lingkungan IAIN Padangsidempuan”, yang menyimpulkan bahwa hasil uji koefisien determinasi simultan sebesar  $R = 0,881$  dan  $R^2 = 0,777$ , artinya variabel etos kerja dan pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan hasil uji t pengaruh etos kerja terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai thitung  $4,623 > t_{tabel} 1,691$ , artinya etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai thitung  $4,455 > t_{tabel} 1,691$ , artinya pemberian kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

#### **4. Pengaruh antara Kompensasi financial( $X_1$ ) dan etoskerja ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan akademik (Y)**

Hasil output SPSS nilai R Square sebesar 0,718 menunjukkan bahwa tingkat pengaruh Kompensasi finansial dan Etos kerjasecara

bersama-sama terhadap Kualitas pelayanan. Hal ini juga ditunjukkan dengan besarnya presentase pengaruh Kompensasi finansial dan Etos kerjasecara bersama-sama terhadap Kualitas pelayanan yaitu sebesar 71,8% dan sisanya sebesar 28,2% dipengaruhi faktor lain diluar yang diteliti.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratama (Pratama, Sugiarto, & Soeprpto, 2019), dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Salesman yang Dimediasi Oleh Etos Kerja” bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi finansial, etos kerja dan kinerja Salesman. Ningsih (Ningsih, Sobari, & Gustiwati, 2018), juga meneliti hal yang sama mengenai kompensasi finansial, etos kerja dan kualitas yang berjudul “Pengaruh Tingkat Religiusitas dan Kompensasi Finansial Terhadap Etos Kerja Karyawan Pada Salon Muslimah House of Aisyah Bogor”. Pada hasil tersebut, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi finansial, etos kerja dan kinerja Karyawan Pada Salon Muslimah House of Aisyah Bogor.

Penelitian Kusmana (Kusmana & Iskandar, 2019) dengan judul “Pengaruh Etos Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Taman Nasional Bukit Tiga Puluh Kab. Inhu” juga meneliti hal yang sama dengan hasil penelitian yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi finansial, etos kerja dan kinerja Pegawai Balai Taman Nasional Bukit Tiga Puluh Kab. Inhu. Rina (Maretasari & Nuraini, 2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kebijakan Perusahaan Terhadap Etos Kerja Karyawan dengan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan KAP Drs. Chandra Dwiyanto di Surabaya)” dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi finansial, etos kerja dan kinerja Karyawan.

Etos kerja, kompensasi dan kedisiplinan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT Wangsa Jatra Lestari Surakarta. Hal ini dapat dilihat dari etos kerja, kompensasi dan kedisiplinan yang memberikan nilai F dengan nilai probabilitas 0,000 yang berarti dibawah nilai signifikansi 0,05. Maka  $H_0$  dalam penelitian ini yang berbunyi “etos kerja, kompensasi dan kedisiplinan secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan” terbukti kebenarannya. Variabel etos kerja, kompensasi, dan kedisiplinan semuanya signifikan dan positif yang mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan sehingga apabila jumlah produksi menurun atau tidak mencapai target maka ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas pada PT Wangsa Jatra Lestari Surakarta. Karena besarnya nilai sumbangan efektif (SE) pada variabel X1 adalah 45,9%, X2 sebesar 9,7%, dan X3 sebesar 7,3%, maka total semuanya adalah sebesar 62,9% sedang sisanya dipengaruhi oleh variabel yang lainnya.

Analisis regresi berganda pengaruh etos kerja dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan diperoleh persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 69,169 + 0,456X_1 + 0,340X_2$ . Interpretasi dari model persamaan regresi tersebut adalah setiap perubahan peningkatan skor variabel  $X_1$  (etos kerja) dan  $X_2$  (kompensasi) sebesar satu unit, maka variabel  $Y$  (kinerja karyawan) meningkat sebesar 0,456 unit dan 0,340 unit pada arah yang sama dengan konstanta 6,169. Artinya bahwa semakin tinggi etos kerja yang dimiliki oleh karyawan dan didukung dengan kompensasi yang baik dari perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan uji F diperoleh nilai Sig. = 0,000 dan  $F_{hitung} = 41,260$  sedangkan  $F_{tabel} = 3,09$ . Sehingga nilai Sig. < 0,05 dan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau regresi tersebut signifikan, yang berarti benar bahwa terdapat pengaruh yang positif variabel bebas  $X_1$  (etos kerja) dan  $X_2$  (kompensasi) secara simultan terhadap variabel terikat  $Y$  (kinerja karyawan). Hasil analisis koefisien determinasi secara simultan kedua variabel yaitu etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan diperoleh prosentase 46,0% dan sisanya yaitu 54,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lilis Suriani (2018) yang berjudul "Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Transindo Jaya Bahari Maumbi Manado", yang menyimpulkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan kompensasi, disiplin kerja dan etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Rukiah (2016) yang berjudul "Pengaruh Etos Kerja dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Dosen dan Pegawai di Lingkungan IAIN Padangsidimpuan", yang menyimpulkan bahwa hasil uji koefisien determinasi simultan sebesar  $R = 0,881$  dan  $R^2 = 0,777$ , artinya variabel etos kerja dan pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan hasil uji t pengaruh etos kerja terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,623 > t_{tabel} = 1,691$ , artinya etos kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja secara parsial diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,455 > t_{tabel} = 1,691$ , artinya pemberian kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

#### 1. Hubungan antara kompensasi finansial (X1) dengan etos kerja (X2)

Hasil output SPSS nilai pearson correlation antara kompensasi finansial dengan etos kerja sebesar 0,507. Nilai korelasi kedua variable tersebut bertanda positif. Dan nilai korelasi ini berada di antara 0,400 sampai dengan 0,700. Artinya Hubungan antara kompensasi finansial (X1) dengan etos kerja (X2) dengan kategori cukup, dan berdasarkan hasil uji korelasi di atas nilai signifikan sebesar 0,013. Karena nilai signifikan lebih kecil dari 0,050 maka  $H_0$  ditolak, artinya Terdapat Hubungan yang signifikan antara kompensasi finansial (X1) dengan etos kerja (X2). Adapun besaran hubungan yaitu 50,7%.

#### 2. Pengaruh kompensasi finansial (X1) terhadap kualitas pelayanan akademik (Y)

Hasil output SPSS menunjukkan bahwa Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value ( $\text{sig.t}$ )  $< 0,05$  yaitu  $0,004 < 0,05$ , dan nilai thitung  $> t_{\text{tabel}}$  yaitu  $3,230 > 1,721$ . Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dimana Kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan. Adapun besaran pengaruhnya yaitu 46,7%.

Terdapat pengaruh positif yang signifikan kompensasi (X2) secara parsial terhadap kualitas pelayanan (Y). Artinya bahwa tingginya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan kualitas pelayanan karyawan, dan sebaliknya rendahnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan menurunkan kualitas pelayanan karyawan.

#### 3. Pengaruh antara Etos kerja (X2) terhadap kualitas pelayanan akademik (Y)

Hasil output SPSS Etos kerja memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan akademik. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value ( $\text{sig.t}$ )  $< 0,05$  yaitu  $0,001 < 0,05$ , dan nilai thitung  $> t_{\text{tabel}}$  yaitu  $3,846 > 1,721$ . Artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dimana Etos kerja memiliki pengaruh terhadap Kualitas pelayanan. Adapun besaran pengaruhnya yaitu 41%.

Terdapat pengaruh positif yang signifikan etos kerja (X1) secara parsial terhadap Kualitas pelayanan (Y). Artinya bahwa karyawan yang memiliki etos kerja tinggi akan memiliki Kualitas pelayanan tinggi, dan sebaliknya karyawan yang memiliki etos kerja rendah akan memiliki Kualitas pelayanan rendah.

#### **4. Pengaruh antara Kompensasi finansial(X1) dan etoskerja (X2) terhadap kualitas pelayanan akademik (Y)**

Hasil output SPSS nilai R Square sebesar 0,597 menunjukkan bahwa tingkat pengaruh Kompensasi finansial dan Etos kerja secara bersama-sama terhadap Kualitas pelayanan. Hal ini juga ditunjukkan dengan besarnya presentase pengaruh Kompensasi finansial dan Etos kerja secara bersama-sama terhadap Kualitas pelayanan yaitu sebesar 59,7% dan sisanya sebesar 40,3% dipengaruhi faktor lain diluar yang diteliti. Semakin tingginya Kompensasi finansial dan Etos kerja maka semakin meningkat Kualitas pelayanan dan begitu pula sebaliknya.

Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan etos kerja (X1) dan kompensasi (X2) terhadap Kualitas pelayanan (Y). Artinya bahwa karyawan yang memiliki etos kerja tinggi dan dibarengi dengan tingginya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan Kualitas pelayanan karyawan, dan sebaliknya rendahnya etos kerja yang dimiliki karyawan dan rendahnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan menurunkan Kualitas pelayanan karyawan.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan dan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, ada beberapa saran yang dikemukakan penulis bagi pihak lembaga, karyawan dan juga bagi peneliti selanjutnya. Saran yang dikemukakan penulis adalah sebagai berikut:

1. Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh Kota Cirebon dapat lebih memperhatikan hasil dari penelitian ini yaitu Terdapat Hubungan yang signifikan antara kompensasi (X1) dengan etos kerja (X2) yang artinya kedua faktor tersebut akan saling berhubungan dalam meningkatkan kualitas pelayanan akademik, maka lembaga dapat memberikan kompensasi lebih untuk mendapatkan etos kerja yang maksimal dan etos kerja akan lebih baik jika kompensasi yang diberikan lebih baik lagi.
2. Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh Kota Cirebon sebaiknya dapat mempertahankan keadaan saat ini karena hasil dari presentase pengaruh Kompensasi finansial dan Etos kerja secara bersama-sama terhadap Kualitas pelayanan akademik yaitu 59,7% dan sisanya sebesar 40,3% dipengaruhi faktor lain diluar yang diteliti, dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan akademik dari faktor diluar kompensasi dan etos kerja agar dapat lebih meningkatkan kualitas pelayanan akademik.
3. Yayasan Pendidikan Islam Darul Masholeh Kota Cirebon dapat menjadikan ini sebagai informasi dan masukan pihak manajemen dalam pengambilan kebijakan untuk meningkatkan kualitas karyawan.
4. Bagi karyawan disarankan untuk selalu menjaga peraturan yang sudah ada, mempertahankan dan melaksanakannya. Bekerja dengan disiplin agar meningkatkan produktivitas. Perlu adanya pengawasan yang ketat sehingga karyawan tidak ada yang lengah dan melanggar peraturan.
5. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan ada penelitian selanjutnya dan apabila meneliti dengan variabel dependen yang sama untuk lebih meneliti bukan dari segi etoskerja dan kompensasi, Melainkan juga dari segi lingkungan dan prasarana, kesehatan, serta dari kepemimpinannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin, Wahyuni, 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bakrie Telkom Area Makassar' (Universitas Hasanuddin, 2012)
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Dan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998)
- , *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi)* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010)
- Atmojo, Yulianti Eko, 'Hubungan Antara Derajat Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Guru Dengan Kinerja Mengajar Guru (Studi Pada SMA Negeri 1 Dan SMA Negeri 2 Di Salatiga)' (Universitas Kristen Satya Wacana, 2009)
- Boatwright, J.R., and J. R. Slate, 'Work Ethic Measurement of Vocational Students in Georgia', *Journal of Vocational Education Research*, 25.4 (2000)
- Buchori, Mochtar, *Pendidikan Dalam Pembangunan* (Yogyakarta: Jakarta Press, 1994)
- Cherrington, David, *The Work Ethic* (New York: A Diviston of American Management Assosiation, 1980)
- Chester, Eric, *Reviving Work Ethic* (Austin, Texas: Greenleaf Book Group Press, 2012)
- Dami, Z. Anselmus, 'Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja Dengan Kinerja Guru SMA Methodist 1 Palembang', *Jurnal Cakrawala*, Tahun II.3 (2012)
- Darsono, and T. Siswandoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21* (Jakarta: Nusantara Consulting, 2011)
- Davidow, William H, and Bro Uttal, *Total Customer Service : The Ultimate Weapon, 1* (United States of America: Harper & Row, 1989)
- Dessler, Gary, *Human Resource Management, Eight Edition* (Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall, 2000)
- DeVrye, Catherine, *Good Service Is Good Business : 7 Simple Strategies for*

- Success* (New York: Prentice Hall, 1994)
- Dwiyanto, Agus, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005)
- ‘Ethos’, 2018 <<https://dictionary.reference.com/browse/ethos>> [accessed 3 July 2018]
- Fadereka, Andi Budi, ‘Pengaruh Etos Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di Pertenunan Desa Boro Kalibawang Kabupaten Kulon Progo’ (Universitas Sanata Dharma, 2016)
- Furhcan, Arif, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Usaha Nasional, 2005)
- Ghozali, I., *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2001)
- Ginting, Desmon, *Etos Kerja (Panduan Menjadi Karyawan Cerdas)* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2016)
- Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin, and Robert L. Cardy, *Managing Human Resources, First Edition* (Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall, 1995)
- Hakim, Abdul, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional Dan Nilai-Nilai Islami), Cetakan I* (Semarang: EF Press Digimedia, 2014)
- Handoko, T, and Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Kedua* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2014)
- Jackson, Susan E., and Randall S. Schuler, ‘Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists’, *American Psychologist*, 1990 <<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>>
- KBBI Online, ‘Perangkat’, 2012
- Kotler, Philip, and K. L. Keller, *Marketing Management, 12th Edition* (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 2005)
- Kumorotomo, Wahyudi, *Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa Pada Masa Transisi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996)
- Kusnan, A, and U Airlangga, ‘Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi Di

- Garnisun Tetap III', *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi ASIA*, 4.2 (2004)
- LAWSHE, C. H., 'A QUANTITATIVE APPROACH TO CONTENT VALIDITY', *Personnel Psychology*, 28.4 (1975), 563–75  
<<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>>
- Lovelock, and Lauren K Wright, . . 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa. Cetakan II. Jakarta: PT Indeks., Cetakan II* (Jakarta: PT Indeks, 2007)
- Lukman, Sampara, *Manajemen Kualitas Pelayanan* (Jakarta: STIA LAN Jakarta, 1999)
- Lupiyoadi, Rambat, and A Hamdani, *Manajemen Pemasaran Jasa, Edisi 2* (jakarta: Salemba Empat, 2006)
- Mardiyansyah, Wahyudi Ali, 'Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Swasta Di Wilayah Kopertis IV Provinsi Banten', *Jurnal Kreatif*, 5.1 (2017)
- Meriac, John P., David J Woehr, and Christina Banister, 'Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts', *Journal of Business and Psychology*, 25.2 (2010), 315–24  
<<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>>
- Miller, 'Job Attitude of Part-Time and Full Time Employees.', *Journal Applied Psychology*, 2002
- Moenir, H.A.S., *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia, Cetakan Pertama* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993)
- Nadler, David A., and Edward E. Lawler, 'Quality of Work Life: Perspectives and Directions', *Organizational Dynamics*, 11.3 (1983), 20–30  
<[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)>
- Nasehuddien, and Manfaat, *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian* (Cirebon: Eduvision, 2015)
- Nasution, Mulia, *Manajemen Personalial: Aplikasi Dalam Perusahaan* (Jakarta: Djambatan, 1994)
- Pakpahan, Sondang Purnamasari, 'Persepsi Mahasiswa UPBJJ-UT Medan Tentang Pelayanan Akademik Dan Non-Akademik Yang Diberikan Oleh UPBJJ-UT Medan', *Jurnal Pendidikan Terbuka Dan Jarak Jauh*, 5.1 (2004)

- Parasuraman, A Valerie, *Delivering Quality Service*, trans. by Sutanto (New York: The free press, 2001)
- Putri, Indah Elza, 'TANGGAPAN MAHASISWA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN AKADEMIK DI FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS HASANUDDIN' (Universitas Hasanudin, 2012)
- Ratminto, and Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan 'Citizen's Charter' Dan Standar Pelayanan Minimal* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005)
- Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian* (Bandung: ALFABETA, 2002)
- Rivai, V, and J Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009)
- RUSMAHAFI, HAYATUL MUTHMAINNAH, 'ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SYARIAH, KOMPENSASI ISLAMI DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Bank Muamalat Cabang Ternate)' (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2016)
- Sa'adah, Muji, 'Pengaruh Etos Kerja Islami, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Islam NU Demak)' (Universitas Islam Negeri Walisongo, 2015)
- Salamun, Sumardi, Sadilah, Emiliana, Sumintarsih, Sudijono, and others, *Persepsi Tentang Etos Kerja: Kaitannya Dengan Nilai Budaya Masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta* (Yogyakarta: Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan RI, 2014)
- Saleha, 'Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah', *Jurnal Katagolis*, 4.3 (2016), 196–203
- Schuler, Randall S, and Vandra L Huber, *Personnel and Human Resources Management* (Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 1993)
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995)

- Sigit, S, *Perilaku Organisasional (Esensi)* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003)
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan I* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. YKPN, 1995)
- Sinambela, Lijan Poltak, *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, Dan Implementasi* (jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Situngkir, Sari Agustina, 'PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL, HUBUNGAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH PARKIR KOTA DENPASAR', 2013
- Siwi, Giovano, Rita N. Taroreh, and Lucky O. H.Dotulong, 'Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabatan, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan RSUD GMIM Pancaran Kasih Manado', *Jurnal EMBA*, 4.4 (2016)
- Spencer, Lyle M, and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: Wiley, 1993)
- Sudjana, Nana, *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan* (Bandung: Sina Baru Algesindo, 2001)
- Sufiyah, Arrafatus, 'Pengaruh Kualitas Layanan Akademik Dan Birokrasi Terhadap Kepuasan Mahasiswa', *Jurnal*, 13.2 (2011), 85–93
- Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen* (Yogyakarta: Alfabeta, 2013)
- Supramono, and I. Utami, *Desain Proposal Penelitian Akuntansi Dan Keuangan* (Yogyakarta: Andi Offset, 1994)
- Supranto, Johannes, *Riset Operasi Untuk Pengambilan Keputusan (Edisi Revisi)* (jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-PRESS)., 2006)
- Supriyadi, Andi, 'Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Gunung Sari Kabupaten Serang', *JOM FISIP*, 2.2 (2012)
- Tindow, Mohamad Imam, Peggy A. Mekel, and Greis M. Sendow, 'DISIPLIN KERJA, MOTIVASI DAN KOMPENSASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SULUT CABANG CALACA', *Jurnal EMBA*, 2.2 (2014)
- Tjiptono, Fandy, *Manajemen Jasa, First Edition* (Yogyakarta: Andi, 1996)

Triono, Muhammad Joko, 'Kepuasan Mahasiswa Terhadap Layanan Administrasi Akademik Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang' (Universitas Islam Negeri Walisongo, 2012)

Wagiran, 'Kepuasan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Teknik Mesin Terhadap Layanan Akademik Dan Non Akademik' (Universitas Negeri Yogyakarta, 2012)

<[http://www.academia.edu/download/52169754/Kepuasan\\_mahasiswa.pdf](http://www.academia.edu/download/52169754/Kepuasan_mahasiswa.pdf)>  
>

Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Depok: Rajawali Pers, 2017)

Widi, Yusman, 'Profesionalisme Aparatur Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik' (Universitas Diponegoro, 2008)

Wikipedia, 'Ethos', 2018 <<https://id.wikipedia.org/wiki/ethos>> [accessed 3 July 2018]

Zeithaml, Valarie A, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service* (New York: The free press, 1990)

#### **SUMBER LAIN**

UUD 1945

UU No. 20 Th 2003 BAB VI pasal 13 ayat 1

PERMEN, No.63/KEP/M.PAN/7/2003

BAN PT, 1998

UU No.5 Th 2009