

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori *Management Control System (MCS)*

Teori *Management Control System (MCS)* merupakan perkembangan dari manajemen yang menitikberatkan penggunaan instrumen untuk mengendalikan suatu organisasi maupun bisnis agar tetap sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri. *Management control system* diartikan sebagai suatu alat, media, atau sarana yang digunakan oleh senior manager untuk memastikan bahwa subordinates manager secara efektif dan efisien tetap berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, fasilitas yang digunakan untuk pencapaian tujuan *management* itulah yang disebut *management control system*. (ICFAI University, 2006:3-6). Spekle (2001) mendefinisikan MCS sebagai kombinasi berbagai sarana dan proses yang mempengaruhi para perilaku pelaku dalam suatu organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu kesetiaan atau loyalitas pegawai terhadap organisasi dimana ia bekerja merupakan faktor yang sangat penting. Loyalitas pegawai yang tinggi terhadap organisasi akan berdampak pada semangat dan tanggungjawab yang besar dari pegawai terhadap tugas-tugasnya yang akan membuat tujuan organisasi dapat mudah tercapai.

2. Loyalitas

Kehadiran pegawai sebagai tenaga kerja di dalam organisasi atau perusahaan baik pada sektor swasta atau negeri hakikatnya merupakan faktor yang sangat esensial yang berguna untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai suatu perusahaan atau organisasi. Pegawai sebagai faktor penting dalam organisasi, maka sangat perlu diadakan pembinaan agar pegawai menjadi loyal kepada organisasi dan dapat memberikan kontribusi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Musanef (1994:71) mengatakan bahwa loyalitas adalah kualitas kesetiaan seseorang atau individu terhadap bangsa, negara, dan tanah air, kepada tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, kesatuan atasan dan bawahannya. Dari pengertian tersebut dapat diartikan loyalitas itu berkaitan dengan seberapa jauh kesetiaan seorang individu kepada kepala atau pemimpin negara, bangsa dan tanah air kepada kesatuan atasan dan bawahannya serta kepada tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Nitisemito (1993:136) menyebutkan bahwa loyalitas yang tinggi diharapkan dapat memunculkan rasa tanggung jawab yang lebih besar dari karyawan. Meningkatnya tanggungjawab dari para pegawai sangat dibutuhkan supaya semua tugas yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai itu dapat dikerjakan dengan baik dan penuh tanggung jawab.

Pegawai yang loyal memiliki keinginan kuat untuk mematuhi peraturan dan tata tertib yang diberikan untuk dirinya. Hak dan kewajibannya akan dipenuhi dengan penuh rasa tanggung jawab. Loyalitas adalah salah satu dari kewajiban

yang mesti dimiliki oleh pegawai. Saksono (1997:88-89) mengatakan bahwa kewajiban seorang pegawai umumnya meliputi unsur-unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Kesetiaan dapat dijabarkan secara ekonomis, sosiologis dan psikologis sebagai berikut.

a. Secara Ekonomis :

- 1) Selalu mematuhi jam kerja
- 2) Memiliki rasa senang terhadap pekerjaan dan hasilnya
- 3) Memelihara dengan baik sarana prasarana yang diberikan dan menggunakannya sebaik mungkin.
- 4) Patuh terhadap keselamatan alat-alat kerja dan petunjuk yang diberikan

b. Secara Sosiologis :

- 1) Memiliki sifat gotong royong yang baik, terutama dalam usaha
- 2) Mendorong dan memberikan contoh yang baik kepada pegawai lain.
- 3) Memiliki tingkat solidaritas yang tinggi antara sesama pegawai.
- 4) Mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap kualitas produksi
- 5) Mempunyai etika yang baik didalam lingkungan organisasi maupun diluar organisasi

c. Secara Psikologis :

- 1) Merasa bahagia bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut
- 2) Merasa ikut memiliki perusahaan.

- 3) Merasa memiliki tanggung jawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan
- 4) Memiliki kesetiaan terhadap tanggung jawab dan pekerjaannya
- 5) Tidak melakukan hal yang dapat menimbulkan kekecewaan pimpinan organisasi atau perusahaan.

Memperoleh pegawai yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan atau organisasi dapat dilakukan dengan cara memberikan hak yang semestinya diterima oleh pegawai, sehingga kewajiban yang harus dilakukan oleh pegawai dapat diwujudkan dengan baik. Saksono (1997:88) menjelaskan jika kewajiban dan hak pegawai merupakan dua hal yang timbul karena jabatan dan keduanya harus seimbang, salah satu tidak boleh diutamakan daripada yang lainnya.

3. Kompensasi

Seorang pegawai biasanya mempunyai suatu keinginan tertentu yang dibawanya ketika memasuki suatu organisasi atau ketika dia mengerjakan sesuatu pekerjaan. Berdasarkan atas kemampuan yang dimilikinya seperti pendidikan, pelatihan, senioritas, performansi, atau kemampuan lainnya yang ia miliki. Pada kenyataannya yang diterima pegawai setelah bekerja seperti gaji, kompensasi, pujian, promosi, jabatan, dan lainnya akan menjadikan pegawai tersebut memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi sesuai apa yang telah diterimanya dengan bekerja lebih baik lagi (Gomes, 2001:183).

Kompensasi menurut Handoko,dkk. (1995:155) yaitu segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja keras yang mereka lakukan.

Kompensasi yang baik adalah yang bisa memberikan motivasi kepada pegawai untuk memberikan kemampuan yang ia miliki dengan bekerja sesuai peraturan dan *standart* kerja yang ditentukan.

Menurut Nawawi (2001:315) kompensasi bagi organisasi adalah penghargaan pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Kompensasi ini tidak hanya berupa gaji, kompensasi dapat dibedakan sebagai berikut :

a. Kompensasi Langsung

Penghargaan yang sering disebut gaji atau upah, yang dibayarkan secara tetap dan tenggang waktu yang tetap. Gaji juga sering dartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai yang diperoleh pekerja atas pelaksanaan pekerjaanya. Kompensasi langsung yang diterima oleh pegawai negeri sipil diatu dalam Undang-Undang No. 43 tahun 1999.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian lainnya bagi para pegawai diluar gaji dapat berupa uang atau barang dengan maksud memberikan rasa senang bagi para pegawai dan juga anggota dakuarganya. Kompensasi tidak langsung terdiri dari :

1) Jaminan Keamanan dan Kesehatan

Dalam hal ini misalnya berupa asuransi jiwa, kompensasi akibat pekerjaan, asuransi cacat tubuh, jaminan pengobatan, program pensiun, jaminan sosial dan lain sebagainya.

2) Pemberian Upah Selama Tidak Bekerja

Bentuk yang kedua dari kompensasi tidak langsung ialah pembayaran gaji tanpa dikurangi meskipun seorang pegawai tidak bekerja atau tidak menjalankan kewajibannya dalam kurun waktu tertentu. Seperti:cuti, libur nasional, liburan, sakit, dan lain sebagainya.

3) Pelayanan Bagi Pegawai

Pelayanan bagi pegawai ini misalnya adalah dana bantuan pendidikan atau beasiswa, pemberian pinjaman, pemberian makanan, pemberian pakaian dinas, pemberian kendaraan dinas, dan lain sebagainya.

c. Insentif

Penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar tingkat produktifitas tinggi. Selain itu insentif juga bersifat tidak tetap dan sewaktu-waktu. Oleh sebab itu Insentif sebagai bagian dari keuntungan atau profit diberikan kepada pegawai yang bekerja dengan baik atau berprestasi.

Sistem insentif ini berdasarkan tingkat individual menurut Siagian (1998) terdiri dari :

1) Piecework

Teknik yang digunakan untuk mendorong para pegawai meningkatkan produktivitas kerja, berdasarkan jumlah hasil pekerjaan yang dinyatakan dalam unit produksi.

2) Bonus

Dalam bentuk bonus insentif diberikan pada pegawai yang mampu bekerja sebaik mungkin sehingga tingkat produktivitas meningkat.

3) Komisi

Diberikan pada pegawai yang tidak mendapatkan imbalan lain, sehingga komisi inilah satu-satunya penghasilan yang didapat oleh pegawai.

4) Insentif Bagi Eksekutif

Insentif untuk para eksekutif dapat beraneka ragam macamnya. Insentif tersebut dikaitkan dengan prestasi organisasi, bukan karena prestasi pegawai atau satuan kerja.

5) Kurva “Kematangan”

Pegawai karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi, dibuatlah suatu kurva prestasi kerja. Jika kurva tersebut

menunjukkan prestasi kerja mereka lebih besar dari prestasi kerja normal, mereka akan diberikan insentif tertentu.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai dari perusahaan atau instansi sebagai balas jasa kerja mereka.

4. Kepuasan Kerja

Vroom (2002) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai refleksi dari job attitude yang bernilai positif. Hoppeck (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pegawai yaitu seberapa jauh pekerjaan yang dimilikinya memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan kerja juga berarti hasil dari penilaian pegawai terhadap interaksi pegawai dengan lingkungan secara keseluruhan. Siagian (1998:297) menyatakan pegawai yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat ketidakhairandari pekerjaannya. Hal itu menunjukkan bahwa tanpa adanya kepuasan kerja, pegawai cenderung tidak bisa memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut atau dapat dikatakan kinerja pegawai itu rendah. Oleh karena itu organisasi sangat penting untuk mendapatkan pegawai yang memiliki rasa puas yang tinggi, karena mereka akan berusaha secara maksimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Gomes (2001:178) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pegawai dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang bersifat subyektif, yang

merupakan hasil dari kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata didapatkan oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh dirinya. Sementara itu pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan atau tidak. Kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh suatu keadaan sosial (*Social frame of reference*).

Gomes (2001:181) juga mengatakan bahwa kebutuhan individu yang diharapkan dapat dipenuhi dalam bekerja pada eksistensi (*biological and safety*), hubungan (*affection, companionship and influence*) dan pertumbuhan (*achievement and self-actualization*), dimana semuanya merupakan pendorong yang menyebabkan perilaku pegawai apabila terpenuhi akan berpengaruh positif dan tidak terpenuhi akan berpengaruh negatif terhadap pekerjaannya.

Munandar (2001) menjelaskan tentang lima ciri yang memperlihatkan kepuasan kerja yaitu :

- 1) Keragaman keterampilan.

Makin banyak keterampilan yang digunakan maka makin membosankan pekerjaan itu.

- 2) Jati diri tugas (*task identity*)

Sejauh mana tugas atau pekerjaan merupakan kegiatan yang berarti bagi pegawai

3) Tugas yang penting (*task significance*)

Jika tugas atau pekerjaan dianggap penting dan berarti oleh pegawai maka pegawai akan cenderung mempunyai kepuasan kerja.

4) Otonomi

Pekerjaan yang memberikan kebebasan dan ketidak keterantungan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan.

5) Pemberian balas jasa atas pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pada pegawai.

Berdasarkan pada uraian tentang kepuasan kerja diatas maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berkaitan dengan harapan dan kenyataan yang diperolehnya. Pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya dapat menjadikan pegawai tersebut menjadi loyal.

5. Transparansi

Mardiasmo (2004:30) mengatakan bahwa transparansi berarti keterbukaan dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Transparansi yang dimaksud adalah keterbukaan atas semua tindakan atau kebijakan yang diambil oleh suatu organisasi.

Meutiah Ganie Rahman (2002:35) menyatakan “Transparansi adalah adanya kebijakan terbuka bagi pengawasan. Sedangkan yang dimaksud dengan informasi

adalah informasi mengenai setiap aspek kebijakan pemerintah yang dapat dijangkau publik. Keterbukaan informasi diharapkan akan menghasilkan persaingan politik yang sehat, toleran, dan kebijakan yang dibuat berdasarkan preferensi publik”

Buku “Pedoman Penguatan Pengamanan Program Pembangunan Daerah, Bappenas dan Depdagri (2002:18) ”, menerangkan bahwa Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan , yakni informasi tentang kebijakan proses pembuatan dan pelaksanaannya sertahasil-hasil yang dicapai.”

Transparansi keuangan dalam hal ini sangat diperlukan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan kepada organisasi. Organisasi yang tidak pernah memberikan transparansi pada pegawai akan menimbulkan rasa cemas kepada pegawainya. Pegawai akan bertanya-tanya sumber keuangan dan jumlahnya, rincian-rincian penggunaannya dan pertanggungjawabannya harus jelas agar tidak terjadi bias dalam organisasi. Namun bila pegawai tahu tentang transparansi keuangan yang dilakukan organisasi, pegawai akan merasa percaya terhadap organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan adanya kepercayaan tersebut pegawai akan merasa nyaman, hal ini menyebabkan pegawai akan bertahan dan enggan pindah kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa transparansi adalah suatu keterbukaan informasi yang diinginkan oleh seorang pegawai dalam

organisasi terutama dalam bidang keuangan. Transparansi ini berkaitan dengan loyalitas pegawai terhadap organisasi apabila pegawai mengetahui tentang transparansi informasi yang dilakukan organisasi, pegawai akan bertahan menjaga pola kerja dan enggan pindah kerja.

B. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai Puskesmas Di Wilayah Kota Kebumen

Setiap pegawai berharap akan mendapatkan balas dan jasa setelah menunaikan kewajibannya dalam bekerja, karena pada umumnya seseorang melakukan kerja mengharapkan adanya balas jasa. Kompensasi tersebut digunakan pegawai untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya baik keluarga maupun individu masing masing. Prinsip keadilan dalam sistem kompensasi ditujukan agar adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban. Kompensasi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menyebabkan pegawai tersebut merasa kecewa yang pada gilirannya dapat menurunkan etos kerjanya. Moral kerja pegawai yang menurun bukan hanya akan meningkatkan kemangkiran tetapi jugamenurunkan loyalitas pegawai tersebut.

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan loyalitas pegawai. Kompensasi akan membuat para pegawai semakin loyal terhadap organisasi atau instansi tersebut, karena mereka mendapatkan imbalan atas jasa atau pekerjaan yang mereka lakukan.

Hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Sulastri (2012) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di PT. Surya Sumber Daya Energi Surabaya. Serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Veronika dan Yulius (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Perusahaan yang terdaftar pada Bursa Efek tahun 2009-2013. Andy dan Riana (2013) melakukan Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Loyalitas Karyawan pada PT. Inti Buana Permai Denpasar Bali mereka menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di PT. Inti Buana Permai Denpasar Bali. Ini membuat loyalitas karyawan di PT tersebut meningkat, karena para pegawai merasa senang dengan kompensasi.

Renedya (2014) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso. Selain itu Andhika (2015) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas di Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan, dan Pariwisata Kabupaten Banyumas. Ini menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas pegawai pada suatu organisasi, perusahaan atau instansi. Hal tersebut karena kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi sesuai dengan apa yang mereka kerjakan, sehingga tingkat loyalitas mereka tinggi terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Puskesmas di wilayah Kota Kebumen

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap loyalitas pegawai di Puskesmas Di Wilayah Kota Kebumen

Berbagai kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai untuk mencapai kepuasan dalam bekerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya organisasi dalam memperhatikan kepuasan kerja para pegawainya. Kepuasan kerja dari pegawai juga diperhatikan oleh organisasi dengan meningkatkan fasilitas kerja yang dapat mempermudah dan memperlancar pegawai dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Pegawai yang merasa puas tentu akan merasa senang dan begitu juga sebaliknya. Perasaan senang yang dimiliki pegawai tersebut akan membawa sikap mental pegawai yang baik untuk melakukan setiap tugas yang diberikan kepada pegawai tersebut dengan sebaik mungkin.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Maesha, Nilawati dan Levi (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di PT. Kompas Cyber Media. Donni dan Leni (2015) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai *customer servis* Hotel Berbintang Empat di Kota Bandung.

Penelitian tersebut serupa dengan hasil penelitian Diah, Maria, dan Heru (2016) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang. Bayu (2016)

berdasarkan hasil penelitiannya mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di PT. Tirta Investama Klaten secara langsung. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa senang dan puas terhadap sarana prasarana yang diberikan oleh pihak manajemen.

Sedangkan Sulastri (2012) menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai di PT. Surya Sumber Daya Energi, hal ini karena pemberian tugas yang diberikan oleh pimpinan perusahaan sudah sesuai dengan kemampuan karyawan, ini membuat para pegawai tidak merasa terbebani.

Dari uraian diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di wilayah Kota Kebumen

3. Pengaruh Transparansi terhadap Loyalitas pegawai di wilayah Kota Kebumen

Transparansi adalah keterbukaan atas semua tindakan atau kebijakan yang diambil oleh suatu organisasi. Transparansi dalam bidang keuangan dapat mempengaruhi kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Apabila pegawai tahu tentang transparansi keuangan yang dilakukan organisasi, pegawai akan bertahan menjaga pola kerja dan enggan pindah kerja, karena pegawai merasa percaya dan yakin terhadap organisasi tersebut.

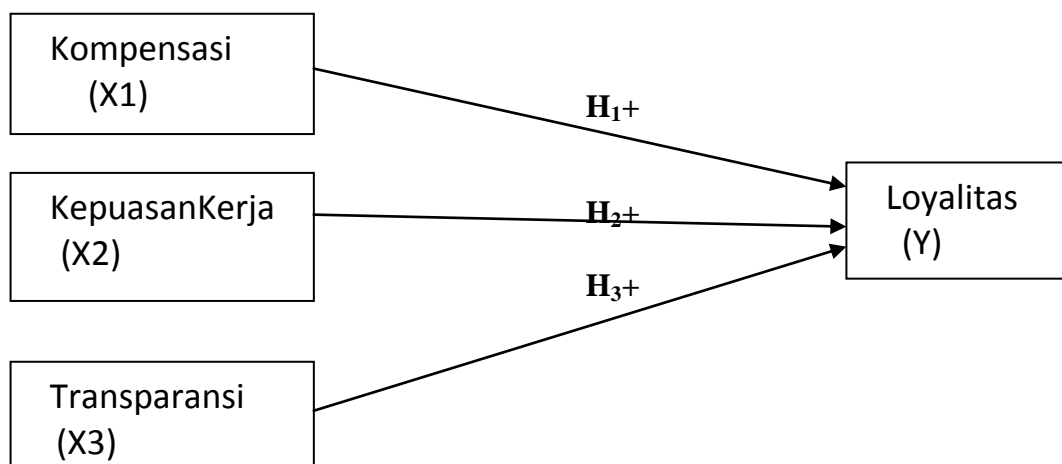
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadriyanto (2012) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap pengaruh transparansi terhadap loyalitas karyawan di PT. Sumber Rejeki Sejahtera. Hal ini disebabkan karena

para karyawan mengetahui seluruh pendapatan dan pengeluaran yang didapat dan dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Muhammad dan I Putu (2014) mereka juga menyatakan bahwa transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai Dinas Pekerjaan Umum di Pekalongan. Ony dan Irvan (2016) dalam penelitiannya juga menjelaskan transparansi ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Sejahtera Abadi. Dengan adanya transparansi kepercayaan karyawan akan meningkat, karena karyawan mengetahui semua informasi tentang perusahaan, organisasi atau instansi tempat mereka bekerja. Dengan meningkatnya kepercayaan pegawai akan membuat loyalitas pegawai juga meningkat.

Berdasarkan pada uraian diatas maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Transparansi berpengaruh positif terhadap loyalitas pegawai di wilayah Kota Kebumen.

C. Model Penelitian



Gambar 2.1. Model Penelitian