

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN
DI PT MATAHARI DEPARTMENT
STORE BATAM**

SKRIPSI



**Oleh:
LILI SURYANI
140910243**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS PUTERA BATAM
2018**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN
DI PT MATAHARI DEPARTMENT
STORE BATAM**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi salah satu syarat
guna memperoleh gelar Sarjana**



**Oleh
LILI SURYANI
140910243**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS PUTERA BATAM
2018**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Lili Suryani

NPM/NIP : 140910243

Fakultas : Bisnis

Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat dengan judul:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di PT Matahari Department Store Batam

Adalah hasil karya sendiri dan bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Sepengetahuan saya, didalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip didalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia naskah Skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun

Batam, 01 Februari 2018

Materai 6000

Lili Suryani

140910243

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN DAN
KINERJA KARYAWAN DI PT MATAHARI
DEPARTMENT STORE BATAM**

Oleh
LILI SURYANI
140910243

SKRIPSI

**Untuk memenuhi salah satu syarat
guna memperoleh gelar Sarjana**

**Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal
seperti tertera di bawah ini**

Batam, 27 Januari 2018

Suryo Budi Pranoto, S.E., M.M.
Pembimbing

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT Matahari *Department Store* Batam, responden yang digunakan sebanyak 146 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, pengaruh dari kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the influence of leadership style, compensation, and organizational culture on job satisfaction to improve employee performance. This research was conducted at PT Matahari Department Store Batam, the respondents used as many as 146 employees, using Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that leadership style, compensation, and organizational culture have a positive and significant influence on job satisfaction in improving employee performance. The influence of the leadership style on job satisfaction is positive and significant, the effect of compensation on job satisfaction is positive and significant, the influence of organizational culture on job satisfaction is positive and significant; and the effect of job satisfaction on employee performance is positive and significant.

Keywords: Leadership Style, Compensation, Organizational Culture, Job Satisfaction and Employee Performance

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi strata satu (S1) pada Program Manajemen Bisnis Universitas Putera Batam.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, kritik dan saran akan senantiasa penulis terima dengan senang hati.

Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari pula bahwa skripsi ini takkan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Nur Elfi Husda, S.Kom., M.SI, selaku Rektor Universitas Putera Batam.
2. Bapak Dr. Jontro Simanjuntak, S.Pt.,S.E.,M.M, selaku Dekan Universitas Putera Batam.
3. Ibu Mauli Siagian, S.Kom., M.Si., selaku Ketua Program Manajemen Universitas Putera Batam.
4. Bapak Suryo Budi Pranoto, S.E., M.M., sebagai pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu dalam memberikan bimbingan dan petunjuk sampai selesainya skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan staff Universitas Putera Batam.
6. Kedua orang tua dan keluarga saya tercinta yang telah banyak memberi motivasi dan dukungan baik secara moril dan materil sampai skripsi ini selesai.
7. Sahabat-sahabat saya tercinta yaitu Bripda Perawati, Hardiyanto, Deaalmurni, Febriani dan Nina yang selalu mendukung dan memotivasi saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

8. Dan pihak-pihak yang telah memberikan dukungannya hingga tersusunnya penelitian ini yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan selalu mencurahkan hidayah serta taufik-Nya, Amin.

Batam, 27 Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR RUMUS	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Pembatasan Masalah.....	10
1.4. Perumusan Masalah	10
1.5. Tujuan Penelitian	11
1.6. Manfaat Penelitian	11
1.6.1. Manfaat Praktis	12
1.6.2. Manfaat Teoritis	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Konsep Teoritis.....	14
2.1.1. Gaya Kepemimpinan	14
2.1.1.1. Definisi Gaya Kepemimpinan.....	15
2.1.1.2. Indikator Gaya Kepemimpinan	26
2.1.2. Kompensasi	27
2.1.2.1. Definisi Kompensasi	28
2.1.2.2. Indikator Kompensasi	31
2.1.3. Budaya Organisasi.....	33
2.1.3.1. Definisi Budaya Organisasi	36
2.1.3.2. Indikator Budaya Organisasi.....	43
2.1.4. Kepuasan Karyawan.....	44
2.1.4.1. Definisi Kepuasan Karyawan	46
2.1.4.2. Indikator Kepuasan Karyawan.....	50
2.1.5. Kinerja Karyawan	51
2.1.5.1. Definisi Kinerja Karyawan	52
2.1.5.2. Indikator Kinerja Karyawan	58
2.2. Penelitian Terdahulu	59
2.3. Kerangka Pemikiran	66
2.4. Hipotesis	67

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Desain Penelitian	68
3.2.	Operasional Variabel	73
3.2.1.	Variabel <i>Eksogen</i>	74
3.2.2.	Variabel <i>Endogen</i>	75
3.3.	Populasi dan Sampel.....	76
3.3.1.	Populasi	76
3.3.2.	Teknik Penarikan Sampel.....	77
3.4.	Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	78
3.4.1.	Teknik Pengumpulan Data	78
3.4.2.	Alat Pengumpulan Data	79
3.5.	Metode Analisis Data	79
3.5.1.	Analisis Deskriptif.....	80
3.5.2.	Uji Kualitas Data	82
3.5.2.1.	Uji Validitas Data	82
3.5.2.2.	Uji Reliabilitas	83
3.5.3.	Evaluasi Asumsi SEM.....	85
3.5.4.	SEM (<i>Structural Equation Model</i>)	85
3.5.5.	Tahapan Pemodelan	88
3.6.	Lokasi Dan Jadwal Penelitian.....	93
3.6.1.	Lokasi Penelitian	93
3.6.2.	Jadwal Penelitian.....	94

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1.	Hasil Penelitian	95
4.1.1.	Profil Responden Penelitian	95
4.1.2.	Analisis Pendapat Responden	98
4.1.3.	Uji Validitas dan Reabilitas	111
4.2.	Hasil Pengujian Asumsi SEM.....	113
4.2.1.	Analisis Implementasi Model	114
4.2.1.1.	Hasil Pengujian Asumsi SEM.....	114
4.2.1.2.	Hasil Pengujian Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>)	116
4.3.	Pengujian Hipotesis.....	119
4.4.	Pembahasan.....	123

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1.	Simpulan	125
5.2.	Saran	126

DAFTAR PUSTAKA	127
-----------------------------	-----

LAMPIRAN

- Lampiran 1: Pendukung Penelitian**
- Lampiran 2: Daftar Riwayat Hidup**
- Lampiran 3: Surat Keterangan Penelitian**

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Organisasi Membentuk Budaya.....	43
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran	66
Gambar 4.1. Persentase Jenis Kelamin Karyawan	96
Gambar 4.2. Persentase Umur Karyawan.....	97
Gambar 4.3. Persentase Latar Belakang Pendidikan Karyawan	98
Gambar 4.4. Hasil Pengukuran <i>full model</i> Penelitian Modifikasi <i>Indeks</i>	118

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Data <i>Survey</i> Kepuasan Karyawan PT Matahari Department Store Batam	7
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	60
Tabel 3.1. Variabel Gaya Kepemimpinan.....	74
Tabel 3.2. Variabel Kompensasi	74
Tabel 3.3. Variabel Budaya Organisasi	75
Tabel 3.4. Variabel Kepuasan Kerja (Y_1).....	75
Tabel 3.5. Variabel Kinerja Karyawan (Y_2).....	76
Tabel 3.6. Populasi Karyawan PT Matahari Department Store Batam.....	77
Tabel 3.7. Skala <i>Likert</i>	78
Tabel 3.8. Rentang Skala.....	81
Tabel 3.9. Jadwal Penelitian	94
Tabel 4.1: Persentase Jenis Kelamin Karyawan.....	95
Tabel 4.2: Persentase Umur Karyawan	97
Tabel 4.3: Persentase Latar Belakang Pendidikan	97
Tabel 4.4. Hasil Analisa Deskriptif Gaya Kepemimpinan (X_1)	99
Tabel 4.5. Hasil Analisa Deskriptif Kompensasi (X_2)	102
Tabel 4.6. Hasil Analisa Deskriptif Budaya organisasi (X_3).....	105
Tabel 4.7. Hasil Analisa Deskriptif Kepuasan (Y_1)	108
Tabel 4.8. Hasil Analisa Deskriptif Kinerja Karyawan (Y_2).....	109
Tabel 4.9. Hasil Uji Reliabilitas dan <i>Convergent Validity</i>	112
Tabel 4.10. Hasil Uji Normalitas Data	115
Tabel 4.11. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Masing-Masing Konstruksi.....	117
Tabel 4.12. Hasil Uji <i>Goodness of Fit Full model</i> Penelitian	119
Tabel 4.13. <i>Regression Weights</i>	120
Tabel 4.14. <i>Regression Weights Full Model</i>	121

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 3.1. Rentang Skala	81
Rumus 3.2. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	83
Rumus 3.3. <i>Composite Reliability</i>	84
Rumus 3.4. <i>Cronbach's Alpha</i>	84
Rumus 3.5. <i>Structural Equations</i> Y_1	89
Rumus 3.6. <i>Structural Equations</i> Y_2	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi seperti saat ini persaingan di dalam dunia bisnis semakin ketat, sehingga perusahaan harus memiliki kemampuan dalam mempertahankan kehidupan dan kinerja perusahaan. Kehidupan dan kinerja perusahaan tidak lepas dari adanya sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas yang menjalankan roda perusahaan tersebut. Keberadaan sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk menjalankan semua sistem yang ada. Semua tindakan yang diambil dalam kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan asset utama bagi perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktifitas dalam suatu organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan yang dibawa kedalam suatu lingkungan organisasi perusahaan. Mereka bukan seperti uang, mesin, dan materil yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya agar perusahaan semakin kompetitif dalam bersaing.

Untuk mencapai hal tersebut, maka organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Seorang pemimpin adalah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan perusahaan. Berhasil tidaknya perusahaan banyak ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinan yang dijalankan perusahaan tersebut. Tugas pemimpin dalam mengelola organisasi atau perusahaan adalah tugas yang paling penting namun juga tidak mudah. Khususnya dalam mengelola sumber daya manusia, seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan adalah asset yang banyak mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dalam hal ini harus disadari bahwa produktivitas yang baik sebuah perusahaan didukung oleh kinerja dan kepuasan kerja dari para karyawan di perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya. Seorang pemimpin yang

sukses akan mampu menciptakan kepuasan bagi para karyawannya sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan dengan 2 sisi, dimana karyawan menerima gaya kepemimpinan secara senang atau tidak senang, suka atau tidak suka, sisi pertama adalah jika bawahan tidak senang atau tidak menyukai gaya kepemimpinan pemimpinnya maka bawahan tidak nyaman serta tidak loyal akhirnya berdampak pada kinerja karyawan yang menurun dan tidak *qualified* dan sisi kedua adalah jika bawahan senang dan menyukai gaya kepemimpinan pemimpinnya maka dapat menciptakan kenyamanan bagi bawahan serta bawahan akan loyal dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan merupakan faktor penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Tidak dapat dipungkiri lagi, karyawan merupakan faktor paling vital pada suatu organisasi. Karena karyawan merupakan tenaga penggerak organisasi. Tanpa karyawan, maka organisasi tidak akan dapat berjalan. Sehingga proses produksi akan terhambat, dan pada akhirnya tujuan utama perusahaan untuk mendapatkan laba maksimal tidak akan tercapai.

Budaya organisasi menurut (Robbins, 2013: 289) merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi–organisasi lain. Dalam suatu perusahaan, karyawan akan melaksanakan peraturan dan program kerja dengan latar belakang yang berbeda-beda, oleh karena itu cara mereka melaksanakan peraturan dan program kerjanya akan berbeda-beda. Para karyawan akan membentuk satu budaya organisasi yang baru kemudian akan diwariskan secara turun temurun kepada

organisasi yang baru. Jika budaya organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut dapat memberikan kepuasan bagi para karyawannya, maka dengan sendirinya kepuasan karyawan akan terus dapat terbentuk dan tujuan organisasi akan lebih cepat dan mudah tercapai sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula (Hasibuan, 2013: 118). PT Matahari Department Store Batam sendiri memberikan gaji sesuai dengan UMK yang berlaku di Kota Batam, serta memberikan insentif sebesar 0,02 % dari pencapaian yang melebihi target penjualan yang telah ditentukan perusahaan.

Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan kinerja karyawan seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi (Tindow. dkk, 2014). Dengan adanya kompensasi yang memadai dan peningkatan kinerja yang dijalankan berhasil (Sahlan. dkk, 2013) dan (Mufidah. dkk, 2014), maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi (Malonda. dkk, 2014). Penelitian yang dilakukan (Kasenda, 2013) dan (Posuma, 2013) mendukung bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Banyak hal yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi keinginan karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitasnya dan juga menjaga kepuasan kerja karyawannya. Karyawan yang puas akan bekerja tanpa beban dan memberikan usaha lebih kepada pekerjaannya, serta setia kepada perusahaan dan pimpinannya. Namun banyak perusahaan yang kurang memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya, sehingga kepuasan kerja menurun dan pada akhirnya muncul banyak masalah dalam pekerjaan seperti turunnya disiplin kerja karyawan, *turn over* karyawan yang tinggi dan lain sebagainya bahkan pada suatu tingkatan dimana masalah kepuasan kerja karyawan bisa menurunkan kinerja perusahaan secara drastis. Hal tersebut sangat merugikan perusahaan, dikarenakan perusahaan harus mengeluarkan bermacam biaya, misalnya pesangon, dan perekrutan karyawan baru yang menghabiskan banyak biaya.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini yang seharusnya mereka terima (Robbins, 2003) *dalam* (Wibowo, 2013: 299). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Banyak faktor yang bisa memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan saling berkaitan. Dengan karya tulis ini, penulis berusaha mencari tahu apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh besar dalam perusahaan, perusahaan dapat berubah secara total berdasarkan gaya kepemimpinan yang dianut perusahaan. Ketika kepemimpinan perusahaan baik pemilik maupun bagian managerial mengalami pergantian, besar kemungkinan prosedur kerja dalam perusahaan tersebut berubah total secara perlahan-lahan. Hal lain yang turut memengaruhi kinerja suatu perusahaan adalah budaya organisasi. Budaya ini berbeda-beda di setiap organisasi. Namun untuk mengetahui budaya mana yang baik dan yang terbaik itu tidak mudah. Karena Menilai budaya organisasi tidak semudah menilai kinerja karyawan, karena nilai budaya organisasi dapat berbeda sesuai dengan orang yang memandangnya.

PT Matahari Department Store Tbk adalah salah satu perusahaan retail yang menyediakan produk fashion seperti pakaian, aksesoris, produk-produk kecantikan dan perlengkapan rumah tangga rumah. Retail itu sendiri yaitu adalah semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan atau pembelian barang, jasa ataupun keduanya secara sedikit-sedikit atau satu-satu langsung kepada konsumen akhir untuk keperluan konsumsi pribadi, keluarga, ataupun rumah tangga dan bukan untuk keperluan bisnis (dijual kembali). Matahari sebagai reseller bekerja sama dengan pemasok Indonesia dan luar negeri untuk menyediakan barang-barang fashion berkualitas yang dapat diterima oleh konsumen.

Dalam mendukung visi dan misi tersebut dengan melihat perkembangan persaingan bisnis saat ini tentunya PT Matahari Department Store Batam harus memiliki sumber daya manusia yang ahli serta juga memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pada beberapa tahun terakhir (2012-2017) PT Matahari Department Store Batam mengalami penurunan dalam penerimaan proyek (Nurdiana, staff HRD). Hal tersebut terjadi akibat adanya penurunan kinerja karyawan yang disebabkan oleh salah satunya karena kurang tercapainya kepuasan kerja karyawan. Pada tahun 2017 PT Matahari Department Store Batam melakukan *survey* kepuasan kerja terhadap seluruh karyawan. *Survey* tersebut memiliki 6 kriteria, dapat dilihat dalam tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Data *Survey* Kepuasan Karyawan PT Matahari Department Store Batam

PRIORITAS	PUAS	SEDANG	TIDAK PUAS
<i>Leadership</i>	33,4% **	31,2% **	35,2% **
<i>Conflict Resolution</i>	36,1% **	30,6% **	33,1% **
<i>System</i>	37,5% **	30,8% **	31,6% **
<i>Communication</i>	47,1% **	22,9% **	29,8% **
<i>Skill & Job Match</i>	45,5% **	24,3% **	30,3% **
<i>Individual Need & Value</i>	34,4% **	31,6% **	33,9% **

Sumber: PT Matahari Department Store Batam (2017)

Dari hasil *survey* tersebut diketahui bahwa ketidakpuasan karyawan terbesar pada *leadership* atau kepemimpinan sebesar 35,2%. Maka dari itu perlu dilihat bagaimana gaya kepemimpinan yang terjadi di perusahaan dalam menkoordinasi karyawannya. Hal lainnya adalah *Individual need and value* dimana persentase ketidakpuasan sebesar 33,9%. Salah satu indikator yang terdapat dalam individual

need yaitu kompensasi, menurut karyawan PT Matahari Department Store Batam kompensasi dalam perusahaan tidak berjalan dengan baik karena adanya aspek senioritas (Nurdiana, staff HRD). Mengingat PT Matahari Department Store Batam merupakan perusahaan yang menjunjung tinggi budaya organisasi maka hal tersebut menyimpang dari budaya yang diterapkan. Budaya organisasi PT Matahari Department Store Batam meliputi *Integrity, Communication, Teamwork, Fairness, Personal Growth, Achievement, and Competence*. Aspek senioritas dalam kompensasi karyawan telah menyimpang dari budaya organisasi PT Matahari Department Store Batam yang menjunjung tinggi kesetaraan/kesamaan bagi karyawan dalam kesempatan untuk berkembang dalam *Fairness*.

(Ahmad, 2014: 12) menyatakan kinerja adalah sebuah penilaian sistimatis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaan dan potensinya untuk pengembangan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Akan tetapi, harus dipahami bahwa tidak semua kinerja mudah di ukur, mudah dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan atau dibuktikan secara konkrit. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dan atau sebagai hasil kerja pegawai, maka hal itu dinamakan hasil kinerja pegawai (Mangkuprawira & Vitalaya, 2012: 22). Melihat kinerja adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan (Simmamora, 2012: 409). Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012: 67).

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja juga dapat dipandang sebagai proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja. Kinerja didalam organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari luar maupun dari dalam dirinya. Setiap perusahaan pada dasarnya mempunyai tujuan tertentu yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Alasan seperti tersedianya sumber-sumber seperti tanah, modal, dan keahlian belum menjamin tercapainya tujuan perusahaan, apabila sumber daya manusia tidak dioptimalkan sesuai dengan fungsi masing-masing.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi. Melihat pentingnya peran gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya pada kinerja karyawan, maka dalam penulisan skripsi ini penulis memilih judul: "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di PT Matahari Department Store Batam**".

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang muncul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
2. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
3. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
4. Bagaimana kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.

1.3 Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang terdapat diatas maka diperoleh gambaran dengan permasalahan yang begitu luas. Namun menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu batasan masalah secara jelas dan terfokus. Oleh karena itu batasan yang dimaksud adalah mengenai kepuasan kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam yang di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan yang ada diatas maka penelitian merumuskan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam?

2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam?
4. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Batam.

1.6 Manfaat Penelitian

Sebagaimana layaknya karya ilmiah ini, hasil yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain:

1.6.1. Manfaat Praktis

a. Bagi PT Matahari Department Store Batam

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan agar dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan dan dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan khususnya untuk meningkatkan kepuasan serta berdampak pada kinerja karyawan.

b. Bagi Penulis

Untuk memperluas wawasan dan menambah pengetahuan khususnya dalam bidang ilmu sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi serta pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan dan dampaknya secara simultan pada kinerja karyawan, selain itu juga sebagai sarana pengembangan dan pengaplikasian ilmu pengetahuan teoritis yang telah dipelajari selama kuliah.

1.6.2. Manfaat Teoritis

a. Bagi Institusi Pendidikan

- 1) Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan tambahan ilmu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, kompensasi serta budaya organisasi dalam suatu organisasi.
- 2) Hasil penelitian diharapkan dapat mendukung berkembangnya dunia ilmu pengetahuan di era globalisasi, terutama untuk bidang studi manajemen yang nantinya dapat dijadikan acuan bagi para peneliti yang ingin mengembangkan hasil penelitian ini di waktu-waktu yang akan datang.

b. Bagi Peneliti Lain

- 1) Sebagai acuan dalam pendalaman materi serta yang bersangkutan untuk kelanjutan penelitian yang relevan.
- 2) Dapat dijadikan bahan referensi, khususnya bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian dengan fokus kajian yang sama.
- 3) Untuk memperkaya wawasan para pembaca dalam hal pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, kompensasi serta budaya organisasi dalam suatu organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Teoritis

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut (Thoha, 2013: 303) adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut (Hersey & Blanchard, 2012: 114), gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan psikologis, dan pemudahan perilaku.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan

wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

2.1.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Kata kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang berasal dari kata "*leader*" yang merupakan bentuk kata benda yang berasal dari kata "*to lead*" yang berarti memimpin. Menurut (Heidjrachman, 2012), pemimpin adalah seorang yang memiliki wewenang untuk memerintah atau memberikan instruksi kepada orang lain untuk mengerjakan pekerjaannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain. (Bennis & Nanus, 1985) *dalam* (Timpe, 2011) menjelaskan bahwa para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal yang benar. Pendapat Bennis dan Nanus ini diperjelas oleh (Kouzes, 1995) *dalam* (Timpe, 2011) yang menyatakan bahwa di sisi lain, orang-orang menginginkan seorang pemimpin yang jujur, berpikir ke depan, kompeten dan inspirasi.

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut (Heidjrachman, 2012: 217), pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain dan di dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan dengan bantuan orang lain. Untuk lebih jelasnya berikut ini beberapa definisi yang di kemukakan oleh para ahli manajemen tentang kepemimpinan, diantaranya:

Menurut (Hasibuan, 2012: 170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut (Arep & Tanjung, 2013: 93) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu.

Menurut (Rivai, 2014: 2), arti kepemimpinan sangatlah bervariasi sebanyak orang mencoba untuk mendefinisikannya. Namun Rivai menekankan menjadi beberapa definisi bahwa pada hakekatnya kepemimpinan adalah:

- 1) Proses mempengaruhi atau member contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 2) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- 3) Kemampuan untuk mempengaruhi, member inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- 4) Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.
- 5) Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Sumber pengaruh dapat secara formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin dapat ditentukan oleh

statusnya, yaitu sebagai pemimpin formal atau pemimpin informal yang masing-masing dapat dibedakan.

Dari pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang (baik dalam organisasi atau tidak) untuk mempengaruhi dan membujuk orang – orang yang ada dalam lingkungannya, agar mereka bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

(Feldman, 1983) *dalam* (Timpe, 2011) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya guna melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Sedangkan, (Newell, 1978) *dalam* (Timpe, 2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Menurut (Tannenbaum *et al*, 1959) *dalam* (Timpe, 2011) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengaruh antar pribadi dalam sebuah organisasi yang dilakukan dalam kondisi tertentu dan terarah, melalui proses komunikasi guna mencapai tujuan. (Koontz & O ‘Donnell, 1959) *dalam* (Wahjosumidjo, 2013) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang agar mengikutinya dalam mencapai tujuan bersama. (Crosby & Bryson, 1999) *dalam* (Timpe, 2011) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk menginspirasi dan melakukan mobilisasi orang lain untuk melakukan tindakan secara kolektif dalam mewujudkan kebaikan bersama. Sedangkan menurut (Bennis, 2008) *dalam* (Timpe, 2011), kepemimpinan ini adalah kapasitas dalam menerjemahkan visi dalam realita. (Clawson, 2011)

dalam (Timpe, 2011) menyatakan kepemimpinan sebagai kesadaran dan keinginan untuk mempengaruhi orang lain, dan pihak orang lain tersebut kemudian memberikan tanggapan atas keinginan sendiri untuk mengikutinya. Definisi yang diberikan Clawson, diperkuat dengan definisi yang dikemukakan oleh (Ciulla, 2004) *dalam* (Timpe, 2011) bahwa para pemimpin tidak bisa memberdayakan orang lain kecuali mereka memiliki keberanian moral untuk jujur dengan diri mereka sendiri untuk mengikutinya.

Menurut (Adeyemi, 2006) *dalam* (Timpe, 2011) mendefinisikan kepemimpinan dibagi menjadi tiga macam yaitu kepemimpinan simbolis, kepemimpinan formal dan kepemimpinan fungsional. Kepemimpinan simbolis adalah atribut kepribadian yang ada pada diri seorang pemimpin. Seorang pemimpin simbolis dapat dilihat sebagai pemimpin yang bisa menarik minat orang lain dan menyatukan kegiatan orang lain karena dari kharismanya. Dia mungkin seorang pemimpin yang kuat, bertanggung jawab, ramah, antusias dan dinamis. Ukuran fisik seorang pemimpin juga dipertimbangkan dalam kepemimpinan simbolis, yaitu, seberapa tinggi atau tampan. Namun bisa juga beberapa orang dengan ukuran atau kepribadian yang kurang mengesankan, ia telah menjadi pemimpin yang sukses. Di sisi lain, kepemimpinan formal didefinisikan sebagai pemimpin yang memiliki status atau memiliki posisi yang diakui dalam organisasi formal. Ini adalah atribut penting dari suatu organisasi dan tanpa itu; pelaksanaan kebijakan akan sulit. Ini akan menjadi hampir mustahil untuk beroperasi dalam organisasi sekolah tanpa kepala sekolah, guru dan murid. Kepemimpinan fungsional menekankan pada perubahan kepribadian menjadi fungsi dalam

organisasi serta karakteristik yang membentuk organisasi. Pemimpin harus peka terhadap kebutuhan organisasi untuk mengembangkan beberapa kompetensi yang diperlukan untuk mengartikulasikan keinginan organisasi dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Woods, 1991) *dalam* (Timpe, 2011) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Otokratis

Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan pada satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung, dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum. Jika ada, maka komunikasi bersifat turun ke bawah. Bila wewenang dari pemimpin otokratis bersifat menekan, maka bawahan merasa takut dan tidak pasti. Apabila pemimpin otokratis dilakukan menjadi otokrat kebapak-bapakan maka bawahan dapat ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Otokrat yang kebapakan dapat saja hanya memberikan perintah, memberikan pujian dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa mereka sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan walaupun mereka mengerjakan apa yang dikehendaki atasan.

2. Demokratis

Pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian. Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat kedua arah, baik pujian maupun kritik digunakan. Beberapa

tanggung jawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau formula sendiri, memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

3. Kendali Bebas (*laissez-faire*)

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya digunakan efektif untuk kelompok profesional yang termotivasi tinggi. Dalam aspek produktivitas dan kepuasan kelompok maka gaya kepemimpinan terbaik adalah gaya demokratis. Dalam penelitian gaya kepemimpinan demokratis diatas gaya kepemimpinan otoriter, yang pernah dipercaya secara luas sebagai gaya kepemimpinan paling efektif.

Penekanan baru pada gaya demokratis memberi semangat kepada para manajer untuk mempelajari kembali gaya-gaya kepemimpinan mereka. Sebagai hasilnya banyak diantara mereka mengubah gaya dari otoriter menjadi demokratis dan memperoleh hasil yang lebih baik.

(Tannenbaum & Schmidt, 1991) *dalam* (Timpe, 2011) menggambarkan gaya kepemimpinan sepanjang suatu kesatuan rangkaian, didasarkan pada derajat

kekuasaan dan pengaruh masih dipertahankan oleh atasan. Sepanjang rangkaian kesatuan itu mereka mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan dasar, yaitu: “Mengatakan“, “Menjual“, “Konsultasi“, dan “Bergabung “. “Mengatakan“ adalah gaya kepemimpinan otoriter, dan “Bergabung“ adalah gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis memiliki banyak warna pengertian berbeda berdasarkan pada derajat pembagian bersama kekuasaan dan pengaruh antara atasan dan bawahan. Tetapi yang lebih penting, mereka menghilangkan dugaan bahwa gaya demokratis adalah pendekatan kepemimpinan terbaik dalam semua kelompok dalam semua situasi. Mereka lebih menyarankan suatu bauran semua gaya kepemimpinan, mulai dari “mengatakan“ ke “menjual“, “konsultasi“ dan “bergabung” mungkin adalah yang terbaik. Untuk menentukan mana yang paling efektif pada suatu saat tertentu, maka perlu mempertimbangkan tiga perangkat kekuatan yaitu yang ada dalam diri pemimpin, dalam kelompok yang dipimpinnya, dan yang ada dalam situasi menyeluruh.

Lebih lanjut (Hersey *et al*, 1999) dalam (Siagian, 2012) menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan yang timbul dari kepemimpinan situasional, yang didasarkan pada dua perangkat perilaku kepemimpinan yang efektif yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan dapat mengambil empat bentuk, yaitu:

1. “Mengatakan“ perilaku tugas tinggi, hubungan rendah.
2. “Menjual“ perilaku tugas dan hubungan tinggi.
3. “Ikut serta“ perilaku hubungan tinggi, tugas rendah.
4. “Mendelegasikan“ perilaku tugas dan hubungan rendah.

Untuk menentukan gaya mana yang paling tepat, maka perlu untuk menentukan “kedewasaan tugas“ anggota dalam suatu kelompok. Kedewasaan tugas ditegaskan sebagai derajat kesediaan dan kemampuan untuk memikul tanggung jawab.

1. Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas rendah, pendekatan “mengatakan” adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
2. Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas rendah yang moderat, pendekatan “menjual” adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
3. Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas tinggi yang moderat, pendekatan “ikut serta” adalah kemungkinan besar yang paling efektif.
4. Pada bawahan dengan derajat kedewasaan tugas tinggi, pendekatan “mendelegasikan” adalah kemungkinan besar yang paling efektif.

(White & Rupert, 2003) *dalam* (Timpe, 2011) mendefinisikan empat macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Memberitahukan (*tell*)

Terdapat tiga kondisi bagi seorang pemimpin untuk menggunakan gaya memberitahukan apabila:

- a. Sebuah krisis terjadi dalam organisasi.

Jika terjadi sebuah krisis maka tugas seorang pemimpin adalah memecahkan krisis tersebut. Pemimpin harus menggunakan kekuasaan dan memberitahukan kepada bawahan “sesuatu yang harus dilakukan“, “mengapa“, dan “bagaimana“, dengan begitu maka krisis yang sedang dihadapi segera dapat diatasi. Pemimpin akan memberikan informasi yang cukup jelas kepada bawahan apa yang

harus dilakukan, mengenai kondisi krisis yang sedang terjadi atau alasan perlunya saran untuk suatu melakukan tindakan tertentu.

b. Bawahan memperoleh penugasan baru.

Ketika ada bawahan memperoleh tugas baru dan mungkin saja ia merasa kurang percaya diri dan merasa gelisah, maka seorang pemimpin harus memberitahu dengan metode yang konstruktif, memberikan pengarahan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, mengapa, dan bagaimana melakukannya, dan memantau kinerjanya. Pemimpin juga harus memberikan tindakan yang mendukung, dengan kebijakan terbuka (*open door policy*) ketika seseorang menghadapi kesulitan.

c. Terjadi perubahan mendadak yang bersifat negatif.

Apabila perubahan mendadak terjadi dan mulai dirasakan akibat negatifnya, hal ini dapat menyebabkan hilangnya rasa harga diri, ketidakjelasan dan emosi negatif. Pemimpin harus dapat mengendalikan situasi untuk menghindari perpecahan atau konflik dalam organisasi, atau untuk menghindari seseorang menjadi tidak termotivasi dan tidak kompeten.

2. Melatih (*Coaching*)

Gaya kepemimpinan ini akan diterapkan ketika bawahan atau pengikut telah mencapai beberapa tahapan kompetensi dan memiliki percaya diri. Ketika pemimpin memberikan penjelasan apa dan mengapa, pemimpin harus melibatkan pengikut dalam proses bagaimana melakukannya, meminta masukan dan mendengarkan beberapa pendapat yang

diungkapkan, sehingga terjadi dialog yang serius tentang kesepakatan untuk melaksanakan sebuah tindakan.

3. Memberi Dukungan (*Supporting*)

Gaya kepemimpinan ini digunakan apabila pemimpin memiliki pengikut yang telah mempunyai rasa percaya diri dan kompeten, yang bisa melakukan pekerjaan dengan baik. Pemimpin bisa menasehati bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan mengapa, dan bahkan memberikan kepercayaan untuk menentukan bagaimana cara melakukannya.

4. Mendelegasikan Tanggung Jawab (*Delegating*)

Mendelegasikan merupakan gaya kepemimpinan khusus untuk diterapkan pada level yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi, ketika pemimpin mengharapkan bawahan bisa menjalankan tugas organisasi dan mereka memiliki tanggung jawab, dan pemimpin tidak banyak memberikan pengarahan atau dorongan.

(Totosiswanto & Atmodiwirio, 1991) *dalam* (Timpe, 2011) mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi artinya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu, yang dimaksud dengan situasi adalah kondisi lingkungan organisasi termasuk di dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya, situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan.

Berdasarkan konsep gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan indikator-indikator tentang gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya Instruksional / Memberitahu, meliputi:

- a. memberitahukan kepada bawahan mengenai apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugasnya,
 - b. memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai alasan mengapa perlu melakukan tindakan,
 - c. memantau kinerja dan hasil pelaksanaan tugas bawahan,
 - d. mengendalikan situasi untuk menghindari seseorang bawahan menjadi tidak termotivasi dan tidak kompeten.
2. Gaya Konsultatif / Melatih, meliputi:
- a. meminta pendapat dari bawahan tentang alternatif tindakan yang diambil untuk menyelesaikan tugasnya,
 - b. melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan tentang tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan tugas,
 - c. melibatkan bawahan dalam melaksanakan tindakan untuk menyelesaikan tugas,
 - d. membimbing dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bertanya atau konsultasi tentang pelaksanaan tugasnya.
3. Gaya Partisipatif / Memberi dukungan, meliputi :
- a. mengarahkan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik,
 - b. memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menentukan langkah apa yang akan dilakukan dalam menyelesaikan tugasnya.
4. Gaya Mendelegasikan, meliputi:
- a. memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk melakukan tugasnya,

- b. memberikan sedikit bantuan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugasnya.

2.1.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut (Davis, 1998) yang dikutip oleh (Reksohadiprojo & Handoko, 2013: 290-291), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

1. Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social Maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matangm serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsic.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang itnggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut (Siagian, 2012: 121), indikator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya
- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

2.1.2 Kompensasi

Faktor kompensasi dan lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan dan akan berdampak pada produktivitas sebuah perusahaan, dimana kata Kinerja itu sendiri berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

2.1.2.1 Definisi Kompensasi

Manajemen Sumber Daya Manusia juga menjelaskan kebijakan-kebijakan tentang kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan pada suatu perusahaan. Menurut (Gomes, 2012: 129) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar Kunci Keberhasilan", kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2012L 117) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia", kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan dalam bentuk sejumlah uang atau sejumlah barang.

Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting dalam memperlancar jalannya roda organisasi atau perusahaan. Menurut (Samsudin, 2012: 188) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia", kompensasi memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa

organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

(Triton, 2013: 125) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" menjelaskan kompensasi yang diberikan kepada karyawan memiliki beberapa jenis, salah satunya berdasarkan sifat penerimaannya yang dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

1. Kompensasi yang bersifat finansial

Kompensasi yang bersifat finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang. Termasuk dalam jenis kompensasi bersifat finansial adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain sebagainya yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.

2. Kompensasi yang bersifat non finansial

Kompensasi yang bersifat non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Yang termasuk dalam kompensasi yang bersifat non finansial adalah penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat beribadah, penyediaan fasilitas olahraga dan sebagainya.

Keadilan dan kelayakan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan sangat dibutuhkan untuk menjamin kinerja karyawan dan untuk memberikan rasa kenyamanan kepada setiap karyawan, oleh karena itu kompensasi memiliki asas yang menjelaskan tata cara pembagiannya yang sesuai. Asas kompensasi menurut (Hasibuan, 2012: 122) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" adalah adil dan layak dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Berikut ini diuraikan secara jelas mengenai asas pemberian kompensasi:

1. Asas Adil

Adil dalam pemberian kompensasi bukanlah berarti setiap karyawan akan mendapatkan kompensasi dengan jumlah yang sama, tetapi justru nilai kompensasi yang diberikan kepada karyawan hendaknya memenuhi dan sesuai dengan kinerja, prestasi, produktivitas, kualitas pekerjaan, resiko pekerjaan, tingkat tanggung jawab perusahaan, jabatan pekerja, serta memenuhi syarat internal konsistensi. Asas adil dalam pemberian kompensasi ini dalam jangka panjang apabila telah terpenuhi akan memungkinkan tercapainya kondisi pekerjaan yang diwarnai oleh kerja sama yang baik, semangat kerja yang baik, disiplin, stabil, dan terciptanya suasana kerja yang menyenangkan.

2. Asas Layak dan Wajar

Asas yang layak dan wajar berarti kompensasi yang diterima karyawan hendaknya dapat memenuhi harapan karyawan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kriteria layak dan wajar tidak biasanya ditentukan berdasarkan ketentuan upah minimum yang diberlakukan oleh pemerintah dan

konsistensi eksternal lainnya. Pemberian kompensasi yang layak dan wajar juga sangat penting disesuaikan dengan konsistensi eksternal mengingat setiap perusahaan sangat penting untuk mengurangi berbagai tuntutan dari serikat pekerja, dan pada akhirnya dapat menjamin bertahannya karyawan-karyawan yang berkualitas.

2.1.2.2 Indikator Kompensasi

Menurut (Mathis & Jackson, 2011: 231) dalam bukunya yang berjudul "*Human Resource Management*", ada dua indikator kompensasi, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi langsung terdiri dari:

- a. Pembayaran Dasar (*Base Pay*) adalah kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan, biasanya sebagai upah atau gaji. Banyak organisasi menggunakan dua kategori dasar dalam membayar, yaitu upah dan gaji per jam, yang diidentifikasi sesuai dengan cara pendistribusian pembayaran dan sifat pekerjaan.
 - 1) Upah adalah pembayaran langsung yang dihitung atas jumlah waktu bekerja. Membayar per jam adalah cara pembayaran yang paling umum berdasarkan waktu dan karyawannya dibayar per jam.
 - 2) Gaji adalah pembayaran konsisten yang dilakukan setiap periode tanpa memandang jumlah jam kerja. Karyawan yang dibayar dengan gaji biasanya memiliki status yang lebih tinggi daripada karyawan yang dibayar dengan upah.

Beberapa organisasi mempertahankan pendekatan gaji dengan manufaktur mereka dan karyawan utama dalam rangka menciptakan rasa loyalitas yang lebih besar dan komitmen kepada organisasi. Namun, mereka masih harus membayar lembur untuk karyawan tertentu yang ditentukan oleh hukum federal dan negara.

- b. Pembayaran Variabel adalah jenis kompensasi yang terkait dengan individu, tim, atau kinerja organisasi. Jenis pembayaran variabel yang paling umum untuk membayar sebagian besar karyawan adalah dengan bentuk pembayaran bonus dan program insentif. Eksekutif sering menerima imbalan jangka panjang seperti opsi saham.
2. Kompensasi Tidak Langsung, Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan, karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Banyak organisasi memberikan banyak imbalan ekstrinsik secara tidak langsung. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tanpa menerima uang yang sebenarnya. Benefit adalah suatu hadiah yang diberikan kepada karyawan atau kelompok karyawan sebagai nominal keanggotaan organisasi, terlepas dari kinerja. Benefit terdiri dari:

1. Medis atau Asuransi jiwa
2. Cuti
3. Pensiun

4. Kompensasi Pekerja

5. Lainnya

2.1.3 Budaya Organisasi

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah-masalah kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Schein,1990) *dalam* (Prihayanto, 2012:18).

Suatu budaya akan mewarnai cara bertindak para karyawan dalam aktifitas sehari-hari. Perusahaan yang telah mempunyai budaya yang kuat akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukan karyawan, dan akan menjadikan kesadaran setiap karyawannya tentang apa yang harus diperbuat setiap waktu ketika mereka sedang berada di bidang kerjanya.

(Robbins, 1990: 248) *dalam* (Prihayanto, 2012:18) menyatakan bahwa budaya perusahaan berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan aspek-aspek budaya dalam perusahaannya, sehingga merupakan suatu konsep deskriptif. Disinilah letak budaya dan iklim, karena iklim mengukur apakah budaya tertentu cocok terhadap nilai pribadi tertentu dari karyawan.

Sedangkan (Schwartz & Davis, 1999), *dalam* (Leona, 2012: 45) mengemukakan konsep budaya organisasi sebagai: "Budaya organisasi merupakan suatu pola kepercayaan dan harapan yang dimiliki bersama para anggota organisasi, kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan peraturan tentang perilaku, norma yang secara kuat membentuk perilaku pribadi dan kelompok organisasi ."

Model budaya perusahaan terhadap efektifitas organisasi ini merupakan hasil penelitian beberapa perusahaan di Amerika Serikat. Hasil penelitian ini menyimpulkan empat buah hipotesis utama dalam keterkaitan antara budaya organisasi dengan efektifitas organisasi yaitu Keterlibatan (*Involvement*), Misi, Konsistensi, Adaptabilitas.

Sementara itu, (Denison & Mishra, 1995) dalam (Rusdianto 2012: 106) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi pengukuran budaya, yaitu *involvement, consistency, adaptability, and sense of mission* variabel-variabel budaya ini merupakan perwujudan dalam bentuk praktek manajemen yang dapat dimasukkan ke dalam klasifikasi tingkat pertama dari budaya organisasi.

Variabel-variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Keterlibatan /*Involvement*

Hipotesa keterlibatan menyatakan bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi akan menciptakan suatu rasa memiliki dan tanggung jawab. Akibat dari rasa memiliki ini akan tumbuh suatu komitmen yang lebih besar terhadap organisasi dan kebutuhan yang semakin sedikit akan kontrol birokrasi yang eksplisit.

Keterlibatan identik dengan partisipasi yang didefinisikan sebagai aspek mental dan emosional yang timbul dari dalam diri anggota kelompok sehingga merasakan semangat kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi, dan juga merasakan adanya pembagian tanggung jawab yang merata diantara anggota kelompok. Dari hasil proses ini kemudian timbul rasa memiliki terhadap organisasi dan selanjutnya berkembang membentuk sebuah komitmen yang cukup besar terhadap organisasi. Keterlibatan dalam kaitannya dengan budaya

perusahaan adalah bagaimana perusahaan menjalankan nilai-nilai *envolvement* baik dalam bentuk formal maupun informal.

a. Struktur Formal

Struktur formal adalah struktur yang telah direncanakan yang merupakan usaha yang disengaja guna menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen yang dapat mencapai sasaran secara efektif. Menurut (Kast & Rosenzweig, 1985) *dalam* (Leonard (2012: 47) struktur formal biasanya merupakan hasil dari pengambilan keputusan yang eksplisit dan bersifat menentukan dan terdapat *blue print* mengenai cara berbagai kegiatan yang harus dihubungkan.

b. Proses Informal

Proses informal menunjukkan bahwa proses manajemen yang berlangsung di dalam organisasi dapat berjalan tanpa direncanakan, akan tetapi timbul secara spontan dari kegiatan-kegiatan dan interaksi dari para anggota organisasi yang terlibat.

Keterlibatan yang berhubungan dengan proses ini merupakan hal yang vital terhadap efektifitas organisasi. Beberapa kelompok sering menerapkan keterlibatan dalam bentuk informal yang dikembangkan secara spontan.

2. Misi

Kesetiaan yang mempengaruhi cara bersikap dan berperilaku di dalam kegiatan perusahaan yang bertujuan agar diperoleh pencapaian misi perusahaan.

3. Konsistensi

Konsistensi merupakan istilah yang menerangkan adanya suatu sikap kesesuaian antara cara bertindak dengan apa yang telah digariskan organisasi oleh aturan

eksplisit maupun implisit. Konsistensi dalam hubungannya dengan efektifitas organisasi dapat digambarkan berupa penerapan nilai-nilai dan keyakinan sentral dalam sebuah organisasi. Dalam hipotesa “budaya-kuat” ditegaskan bahwa harus terdapat suatu konsistensi antara prinsip-prinsip, perilaku, dan konformitas terhadap penerapan nilai organisasi.

4. Adaptabilitas

Kemampuan beradaptasi (adaptabilitas) adalah kemampuan sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tekanan yang datang secara eksternal (luar organisasi) maupun secara internal (dalam organisasi). Teori yang berkaitan dengan adaptasi organisasi adalah teori proaktif yang menjelaskan bahwa suatu individu perlu membentuk suatu sistem dari norma dan keyakinan tertentu yang dapat menunjang kemampuan organisasi untuk menerima, menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungannya ke dalam perubahan perilaku internal yang akan memberikan peningkatan kesempatan bagi organisasi untuk dapat bertahan, tumbuh dan berkembang. Dalam penelitian ini aspek yang digunakan ialah aspek kemampuan untuk memberi tanggapan terhadap lingkungan internal organisasi atau yang disebut juga sebagai fleksibilitas internal dapat diterjemahkan sebagai kemampuan untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi itu sendiri.

2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Dunia pendidikan mengistilahkan budaya organisasi dengan kultur akademis yang pada intinya mengatur pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan

kerjanya serta berlaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan (habits), citra akademis, etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja baik terbentuk oleh lingkungan organisasi itu sendiri maupun dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan akademis yang mengeluarkan sebuah kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut.

(Chatab, 2007: 10) dalam (Robbins, 2013), budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. (Chatab, 2007: 10) dalam (Kreitner & Kinicki, 2012), budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. (Chatab, 2007: 10) dalam (Amstrong, 2013), budaya organisasional adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang bisa sudah tidak diartikulasikan, namun membentuk dan menentukan cara orang berkelakuan dan menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi merupakan keyakinan, tata nilai dan persepsi umum yang dianut secara luas dalam membentuk dan memberi arti kepada perilaku karyawan sehingga menjadi kebiasaan yang relatif sulit diubah. (Chatab, 2007: 10) dalam (Luthans, 2014), budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. (Ivancevich, dkk, 2005: 44) dalam (Luthans, 2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh

kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini bersama yang berasal dari falsafah atau prinsip awal pendirian organisasi kemudian berinteraksi menjadi norma-norma dan berpengaruh terhadap cara bekerja dan berperilaku dari anggota organisasi, yang dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Mondy & Noe, 1990) *dalam* (Leonard, 2012: 50) menyatakan bahwa budaya suatu perusahaan berakar pada rangkaian contoh perilaku dari pemimpin perusahaan; apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan suatu perusahaan sangat mempengaruhi budaya perusahaan tersebut. Pemimpin dapat membentuk kultur melalui 5 cara, yaitu atensi, reaksi terhadap krisis, model peran, alokasinya terhadap penghargaan, dan kriteria terhadap seleksi karyawan. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain system dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual.

Selain faktor pemimpin, juga menyebutkan pula sejumlah faktor yang berinteraksi mempengaruhi budaya perusahaan yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat

melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan./ Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4. Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan

memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut. Gaya manajemen berkaitan erat dengan struktur organisasi, komunikasi dan upaya memotivasi karyawan. Selain itu ketidakseragaman gaya manajemen pada tingkatan manajemen yang berbeda dapat pula mempengaruhi budaya perusahaan. Budaya yang terjadi pada perusahaan itu ialah tidak adanya keharusan keseragaman pandangan atas suatu kebijaksanaan ataupun nilai-nilai tertentu.

Menurut (Denison, 1990) *dalam* (Leonard, 2012: 53) mengemukakan empat hipotesa utama tentang keterkaitan budaya organisasi dengan efektifitas organisasi,

yaitu keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi (adaptabilitas) dan misi. Artinya efektifitas suatu organisasi akan amat ditentukan oleh budaya organisasi yang menekankan keterlibatan anggotanya dalam manajemen organisasi dengan partisipasi kreatif. Budaya organisasi yang mengutamakan konformitas, konsensus dan konsistensi, kemampuan melakukan adaptasi dengan lingkungan baik eksternal maupun internal organisasi, serta budaya organisasi yang menekankan pencapaian misi organisasi dengan membantu anggota untuk mencapai misi tersebut sesuai peranannya masing-masing.

Menurut (Chatab, 2007: 11) *dalam* (Leonard, 2012: 50) budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- a. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi
- b. Kohesi sosial atau peringkat atau pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya
- c. Sumber, misalnya inspirasi
- d. Sumber penggerak dan pola perilaku
- e. e. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti adanya aqua sebagai teknologi baru
- f. Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin Jumat yang tidak dipaksa
- g. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun
- h. Orientasinya seperti konteks tinggi (kata – kata menjadi jaminan), konteks rendah (tertulis menjadi penting) dan konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks.

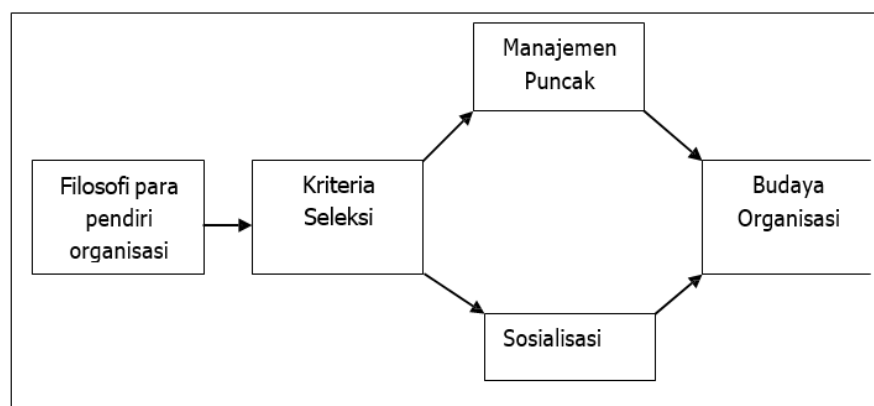
(Sopiah, 2008: 129-130) *dalam* (Luthans, 2012), beberapa karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut:

- a. Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa, terminology, dan ritual.
- b. Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
- c. Nilai yang dominan seperti kualitas produk yang tinggi, tingkat absensi rendah, produktivitas dan efisiensi tinggi, juga disiplin kerja.
- d. Folisofi, seperti visi.
- e. Aturan, seperti sanksi yang tegas.
- f. Iklim organisasi, seperti cara anggota organisasi saling berinteraksi.

Proses budaya organisasi dapat dipandang dari terbentuknya atau terciptanya, dipertahankan atau dipelihara dan diubah atau dikembangkannya budaya organisasi. Sedangkan untuk menghadapi tantangan perubahan budaya diperlukan adaptasi proses budaya. Terbentuknya budaya terutama karena danya para pendiri, yaitu orang berpengaruh yang dominan atau kharismatik yang memperagakan bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjalankan misi guna meraih visi yang ditetapkan. Selanjutnya diseleksi orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan keteladanan untuk melanjutkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kaidah dan norma dari para pendirinya (Chatab, 2007: 11) *dalam* (Leonard, 2012: 50).

Komitmen manajer puncak yang diperagakan amat menentukan impementasi perubahan budaya organisasi. Wujudnya dapat berupa penetapan

keputusan yang terkait dengan pembentukan budaya baru, tindakan dan keterlibatan pimpinan puncak dan besarnya dukungan sumber daya yang dialokasikan. Kegiatan manajemen ini menjadi semakin penting karena dipandang sebagai aktifitas yang bertanggung jawab atas penciptaan, pertumbuhan, dan kelangsungan organisasi. Organisasi agar selalu mensosialisasikan program kegiatan dengan berbagai metode sosialisasi dan sesuai dengan tata nilai budaya, selama karir bekerja dari anggotanya (Chatab, 2007: 11) *dalam* (Leonard, 2012: 50).



Gambar 2.1 Organisasi Membentuk Budaya
Sumber: (Chatab, 2007: 11) *dalam* (Leonard, 2012: 50)

2.1.3.2 Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Robbins, 2004) *dalam* (Umar, 2013: 208) ada sepuluh dimensi (karakteristik) dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- 3) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi.

- 4) Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit – unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota teridentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi karir) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

2.1.4 Kepuasan Karyawan

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya faktor produksi yang berupa makhluk hidup dan merupakan sumber daya yang terpenting bagi keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan mereka, karena jika harapan-harapan tersebut tidak dapat terpenuhi, maka akan muncul kecenderungan dari karyawan tersebut untuk meninggalkan perusahaan dimana dia bekerja dan

sebaliknya, namun jika harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi maka dapat diharapkan karyawan akan tetap tinggal dalam perusahaan tersebut. Untuk lebih jelasnya penulis kemukakan dibawah ini pendapat dari beberapa ahli mengenai kepuasan karyawan.

Menurut (Kuswadi, 2015: 13), arti kepuasan karyawan sebagai berikut: "Kepuasan karyawan merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya."

Sedangkan menurut (Smither, 2005: 105) *dalam* (Yuli, 2014) terdapat beberapa pendekatan yang dapat menjelaskan tentang kepuasan karyawan, yaitu:

1. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Pendekatan ini berbicara tentang pemenuhan kebutuhan merupakan jawaban dari ketidakpuasan karyawan. Kepuasan tergantung pada berapa banyak kebutuhan – kebutuhan individu yang telah terpenuhi.

2. *Expectancies* (harapan)

Bahwa kepuasan seseorang tergantung dari seberapa jauh perbedaan antara yang seharusnya ada dan yang ada sekarang. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka akan semakin puas seseorang, begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan bahwa kepuasan karyawan merupakan perasaan, sikap dan keyakinan seorang karyawan terhadap segala aspek yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhannya. Perasaan tersebut dapat berubah perasaan suka ataupun tidak suka. Kepuasan mempunyai fungsi dan peranan yang

penting bagi perusahaan terutama untuk menciptakan suatu keadaan yang positif di dalam lingkungan kerja.

Seperti yang dikatakan oleh (Kuswadi, 2015: 7) bahwa kepuasan karyawan dapat membantu dalam memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang dalam empat cara:

1. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi
2. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih produktif
3. Karyawan yang puas cenderung bertaham lebih lama dalam perusahaan
4. Karyawan yang puas cenderung dapat menciptakan pelanggan yang puas

Maka dari itu perusahaan selalu berupaya untuk memuaskan karyawannya dengan cara memenuhi kebutuhan mereka. Dimana pemenuhan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan karyawan.

2.1.4.1 Definisi Kepuasan Karyawan

Menurut (Robbins, 2013: 101) kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (Siagian, 2013: 295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut pendapat (Hani, 2011: 103-104) kepuasan kerja adalah sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

(Greenberg & Baron, 2013: 148) dan (Wibowo, 2011: 299) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka.

Kemudian (Wibowo, 2011: 300) berpendapat bahwa, kepuasan kerja memiliki 2 (dua) teori, dikatakan bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses kepuasan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah *two factor theory* dan *value theory*.

1. *Two Factor Theory*, Teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.
2. *Value Theory*, Menurut konsep teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan menjadi kurang puas.

(Robbins & Couter, 2012: 149) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu variabel bergantung yang didefinisikan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon berupa pernyataan emosi perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap berbagai segi dari pekerjaannya.

Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada kinerja karyawan. Hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa:

1. Kepuasan dan produktivitas, Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif dari pada organisasi dengan karyawan yang kurang puas.
2. Kepuasan dan kemangkiran, Hubungan yang secara konsisten *negative* antara kepuasan dan kemangkiran itu sedang saja. Masuk akal apabila dinyatakan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya rendah lebih besar kemungkinannya tidak kerja dan karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi.
3. Kepuasan dan tingkat keluar masuknya karyawan, Secara khusus, tingkat kepuasan kurang penting dalam meramalkan keluar masuknya karyawan untuk mereka yang berkinerja tinggi, karena lazimnya organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan mereka yang berkinerja tinggi dan untuk menahan mereka dan bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar.

Terdapat 2 (dua) macam pendekatan yang secara luas dipergunakan melakukan pengukuran kepuasan kerja (Robbins, 2013:73), yaitu sebagai berikut:

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan meminta individu merespons atas satu pertanyaan.
2. *Summation score*, merupakan pengukuran yang lebih canggih, mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen.

(Greenberg & Baron, 2003: 151) *dalam* (Wibowo, 2011: 310) menunjukkan adanya 3 (tiga) cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja:

1. *Rating scales* dan Kuisisioner.

Merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuisisioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan.

2. *Critical Incident*.

Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka dengan yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

3. *Interviews*.

Merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja.

Menurut (Suratman, 2013: 12) banyak faktor yang menunjang agar karyawan dapat handal dalam menjalankan tugasnya, dan salah satu faktor itu kepuasan kerja. Dalam suatu organisasi dimana sebagian terbesar pekerjanya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. (Robbins, 2003: 32) *dalam* (Wibowo, 2011: 314) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/ destruktif dan aktif/ pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Exit*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. *Voice*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui isaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
3. *Loyalty*, Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapkan kritik eksteral dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
4. *Neglect*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha dan meningkatkan tingkat kesalahan.

2.1.4.2 Indikator Kepuasan Karyawan

Dimensi dan indikator yang menentukan kepuasan kerja karyawan menurut (Robbins, 2012:149-150) adalah:

- 1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih mereka miliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara

menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Imbalan yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakn promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3) Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik, seperti kondisi fisik kerja yang nyaman dan aman, pemberian diklat untuk memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugasnya dengan baik.

4) Rekan kerja yang mendukung.

Bagi kenyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Menurut (Simajuntak, 2015: 1) dalam bukunya yang berjudul "Manakemen dan Evaluasi Kinerja", Manajemen Kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang

dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut.

Mendefinisikan manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlakukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses. Menurut pendapat (Cushway, 2012: 87) definisi manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu. Ada asumsi yang perlu digarisbawahi, yaitu jika seseorang merasa puas karena tujuannya tercapai dan pada saat yang bersamaan ikut serta dalam pencapaian organisasi, maka dia benar-benar termotivasi dan akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Asumsi ini juga merupakan inti dari manajemen sumber daya manusia (MSDM).

2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis, 2012: 378). Kinerja menurut (Simajuntak, 2015: 10) adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor: kemampuan dan keterampilan kerja, motivasi, dan etos kerja. Menurut pendapat (Vroom, 2000) dalam (Luthans, 2012: 279), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang *level of performance*-nya tinggi

disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*formance* rendah.

Menurut (Mangkunegara, 2012: 67), kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang artinya hasil kerja secara kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan periode waktu yang telah ditetapkan. Kelompok atau organisasi terdiri dari beberapa individu, sehingga kinerja individu akan mempengaruhi kinerja kelompok atau organisasi. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*. Menurut (Robbins, 2013: 226) kinerja adalah hasil akhir kegiatan.

Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan (apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya). Juga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah motivasinya.

(Hasibuan, 2013: 94) mengemukakan "kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut (Cuchway, 2012: 198) kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Dan menurut (Rivai, 2013: 309) mengemukakan kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut (Mathis, 2012: 113-114), kinerja para karyawan individual adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya menempatkan organisasi dalam keadaan merugi. Kinerja individu, motivasi, dan retensi karyawan merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia.

Menurut (Wibowo, 2011: 109) kinerja adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dengan masukan. Menaikan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas dapat dilakukan lebih banyak keluaran atau *output* yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Kinerja sering diukur dalam bentuk masukan dan keluaran ekonomi. Akan tetapi, masukan dan keluaran sumber daya manusia dan sosial juga merupakan faktor penting. Jika perilaku organisasi lebih baik, dapat memperbaiki kepuasan kerja sehingga terjadi peningkatan hasil sumber daya manusia. Produktivitas suatu

kegiatan meningkatkan apabila pengembangan program memberikan hasil tambahan sebagai produk sampingan atau *by-produk*. Misalnya penataan ruang pemukiman, di samping dapat menambah jumlah rumah yang dapat dibangun, tersedia fasilitas sosial yang memungkinkan warga perumahan melakukan interaksi sosial sehingga terjadi hasil sosial yang lebih baik. Pendapat lain mengemukakan bahwa suatu organisasi dikatakan produktif apabila mencapai tujuannya dan hal itu terjadi dengan mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya rendah. Produktivitas merupakan ukuran kinerja termasuk efektivitas dan efisiensi (Wibowo, 2011: 110).

Efektivitas berkenaan dengan pencapaian tujuan. Sementara itu, efisiensi adalah rasio keluaran yang efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebagai contoh, sebuah rumah sakit dikatakan efektif apabila sukses memenuhi kebutuhan pelanggan. Dikatakan efisien apabila dapat melakukannya dengan biaya lebih rendah. Jika manajer rumah sakit memperoleh keluaran lebih tinggi dari stafnya yang ada dengan mengurangi jumlah rata-rata hari seorang pasien terikat ditempat tidur atau dengan meningkatkan jumlah kontak staf-pasien per hari. Dapat dikatakan bahwa rumah sakit telah mendapatkan keuntungan efisiensi produktif (Wibowo, 2011: 110).

Deskripsi lain tentang kinerja adalah sebagai rasio keluaran barang dan jasa dibagi masukan atau sumber daya yang dipergunakan untuk memproduksi barang dan jasa tersebut. Seperti rasio lainnya dapat diperbaiki dengan meningkatkan keluaran, menurunkan masukan atau keduanya.

Observasi menunjukkan bahwa kedua pendekatan tersebut masih cocok, tetapi kecenderungan saat ini diarahkan pada penggunaan yang lebih baik dari potensi yang tersedia melalui sumber daya manusia. Dalam semua tindakan dan teknik untuk memperbaiki kinerja tergantung pada manajemen perilaku organisasi. Akhirnya, sampai pada premis dasar bahwa interaksi antara pemimpin dan pengikut merupakan faktor penting dalam efektivitas organisasi.

Kinerja menunjukkan hubungan antara keluaran yang ditimbulkan oleh sistem produksi atau jasa dan masukan yang disediakan untuk menciptakan keluaran tersebut. Penggunaan sumber daya (tenaga kerja, kapital, tanah, bahan, energi, informasi) secara efisien dalam produksi berbagai barang dan jasa. Produktivitas juga dapat dilihat dari hubungan antara hasil dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Semakin singkat waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, sistem tersebut semakin produktif.

Kinerja dapat berarti berbeda bagi orang yang berbeda, tetapi konsep dasarnya selalu merupakan hubungan antara kuantitas dengan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkan. Ukuran produktivitas parsial diperoleh dengan membagi keluaran total organisasi dengan masukan tunggal.

Keluaran dibagi pekerja, keluaran dibagi bahan-bahan, keluaran dibagi modal, atau keluaran dibagi energy. Ukuran produktivitas parsial berguna, tetapi mempunyai keterbatasan, yaitu satu ukuran parsial dapat diperbaiki atas beban lainnya. Hal ini dikatakan sebagai pengaruh substitusi, pembangunan peralatan

yang menghemat tenaga kerja, sebagai hasilnya adalah meningkatkan produktivitas tenaga kerja, tetapi produktivitas kapital akan turun.

Kinerja merupakan gagasan sentral bahwa orang lain suatu Negara perlu menyerap dan merangkul untuk mengembangkan kapasitas untuk kemajuan, tanpa memerhatikan produktivitas, kondisi kemiskinan, in-efisiensi, dan kemubaziran sumber daya nasional akan berlangsung. Tanpa kepercayaan akan produktivitas, pendidikan lebih baik hanya akan meningkatkan keinginan meningkatkan status pribadi.

Expatriat sering menemukan beberapa manajer lokal tidak memahami gagasan kinerja. Bagi yang sudah menjalankan, bahkan menghadapi kesulitan dalam mengomunikasikan kepada supervisor dan pekerja. Manajer lokal dan pekerja memandang kinerja dalam pengertian produksi. Sebaliknya, publisitas secara ekstensif dan pendidikan ditunjukkan pada produktivitas akan menghasilkan quality product yang memuaskan pelanggan. Manajer lokal sering mengabaikan metode rasional dalam mengatasi masalah dan pengambilan keputusan. Mereka cenderung memperlakukan manajemen sebagai personal art, memecahkan masalah secara subjektif tanpa perhatian cukup apakah keputusannya akan memberikan hasil yang diinginkan (Wibowo, 2011: 111-113).

(Sedarmayanti, 2012: 57) mengutarakan bahwa kinerja adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukkan dalam satuan waktu tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum

produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara apa yang dihasilkan (*output*) dan masukkan (*input*). Secara khusus produktivitas dapat diartikan kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang meliputi peningkatan efisiensi dan kecepatan menghasilkan suatu produk yang merupakan hasil gabungan efektifitas, efisiensi dan keekonomian.

Sedangkan menurut (Ardana, dkk, 2012: 270) menyatakan kinerja sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan daya atau faktor produksi yang dipergunakan. Sedangkan produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

2.1.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mathis & Jackson, 2012: 378), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

1) Kuantitas dari hasil

Pencapaian sasaran atau target dalam kuantitas dapat diukur secara absolut, dalam presentase atau indeks.

2) Kualitas dari hasil

Kualitas bersifat relatif, sehingga tidak mudah diukur, dan sangat tergantung pada selera individu. Kualitas dapat dirasakan, dilihat, atau diraba.

3) Ketepatan waktu dari hasil

Setiap pelaksanaan tugas selalu membutuhkan waktu sebagai masukkan. Waktu merupakan sumber daya yang mahal, karena dia terbatas, tidak dapat disimpan

atau ditunda. Oleh karena itu setiap waktu harus digunakan secepat mungkin dan secara optimal. Penundaan penggunaan waktu dapat menimbulkan berbagai konsekuensi biaya besar dan kerugian.

- 4) Kehadiran atau absensi
- 5) Kemampuan bekerja sama

Hal tersebut hampir sama dengan yang diungkapkan (Dharma, 2013: 355) dalam bukunya Manajemen Supervisi yang mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada tinjauan penelitian sebelumnya akan dibahas secara lengkap jurnal dan artikel yang mendukung sebagai dasar pembahasan interpretasi penelitian pada bahan sebelumnya. Pembahasan dan uraian penelitian sebelumnya dapat dibagi dalam beberapa bagian yakni: (a) Gaya Kepemimpinan (b) Kompensasi (c) Budaya

Organisasi terhadap (d) Kepuasan dan (e) Kinerja Karyawan. Berikut ini akan dikemukakan hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dan pertimbangan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Tahun Jurnal	Nama Pengarang	Judul Artikel	Terbit Nama Jurnal (ISSN)	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2016	Saleh, Ramly, Gani & Suriyanti	<i>Factors Affecting The Job Satisfaction And Performance Of Nurses Private Hospitals Class B In Makassar</i>	International Journal Of Scientific & Technology Research, Volume 5, Issue 10, October 2016, ISSN: 2277-8616	<i>Path Analysis in testing hypotheses</i>	<i>The analyzsis r result showed: (1). Competence, work environment, and leadership transformational had influence significantly to work satisfaction of the nurses, (2). Work environment, leadership transformational, and work satisfaction had influence significantly to the performance of the nurse s, (3). Competence did not influence significantly to the performance of the nurses. But competence coult increased performance of th e nurses in work satisfaction of the nurses, so competence would had better meaning when the hospital could increased work satisfaction of the nurses as reality of the implementation of competency that was getting better.</i>

Tahun Jurnal	Nama Pengarang	Judul Artikel	Terbit Nama Jurnal (ISSN)	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2016	Yursil & Huda	Pengaruh Transformasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan	Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA), Vol. 1 No. 1, Januari-Juni 2016, http://www.jurnalakademikjeba.yarsi.ac.id . P-ISSN 2527-7499, E-ISSN 2528-3634	<i>Path Analysis</i>	Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel transformasi organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai serta kinerja pegawai BPJS Kesehatan.
2013	Lukita	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai	Kontigensi, Volume 1, No. 1, Juni 2013, Hal. 45 - 56, ISSN 2088-4877	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa : 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai
2016	Poerwaningrum & Sudirjo	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja (Studi Pada Guru SD. Hj Isriati	Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, ISSN: 2302-2752, Vol. 5 No. 1.	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tahun Jurnal	Nama Pengarang	Judul Artikel	Terbit Nama Jurnal (ISSN)	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		Baiturrahman I Semarang)			
2015	Setiawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian	Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 3 No. 3, September 2015, ISSN: 4305-2965	SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja; gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja; aya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja; gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja; kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
2014	Nirmalasari	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung	SMART – Study & Management Research Vol XI, No. 1, ISSN: 1693-4474	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan.
2016	Nurchayani & Adnyani	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016: 500 - 532 ISSN: 2302-8912	<i>Path Analysis</i>	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif

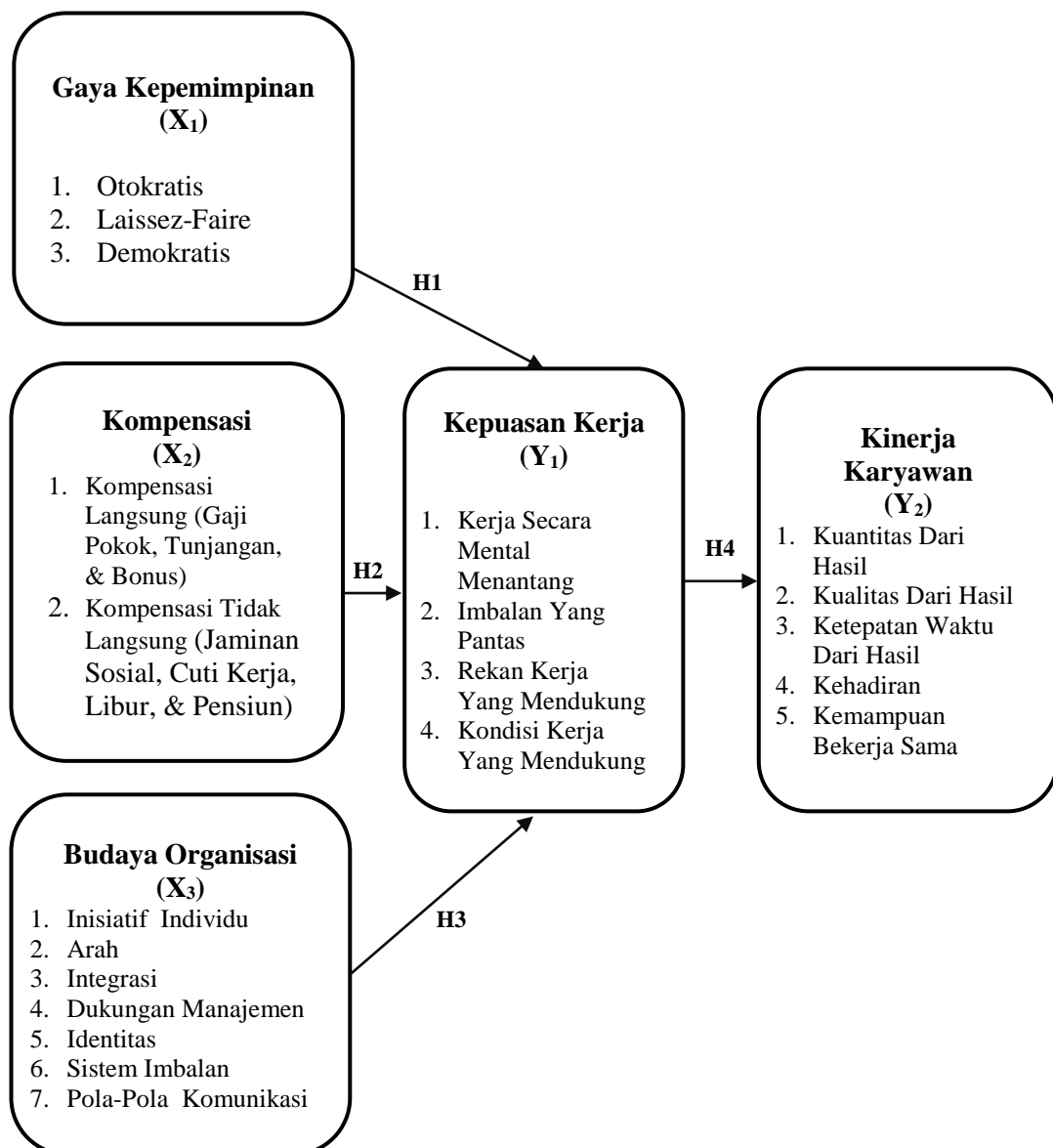
Tahun Jurnal	Nama Pengarang	Judul Artikel	Terbit Nama Jurnal (ISSN)	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
2016	Walinationsuci, Musadieg & Hamid	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya)	Jurnal Ilmiah Manajemen Brawijaya, Volume 4, No. 3, Mei 2016, ISSN: 4523-4576	<i>Path Analysis</i>	Path analysis menunjukkan pengaruh signifikan dan langsung variabel budaya organisasi (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Y1) nilai koefisien path sebesar 0,305. Pengaruh langsung dan signifikan variabel gaya kepemimpinan (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) nilai koefisien path sebesar 0,249. Pengaruh langsung dan signifikan variabel kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) nilai koefisien path sebesar 0,472. Pengaruh langsung dan signifikan variabel budaya organisasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y2) Pengaruh tidak signifikan dan langsung variabel gaya pemimpinan (X2) terhadap

Tahun Jurnal	Nama Pengarang	Judul Artikel	Terbit Nama Jurnal (ISSN)	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					variabel kinerja karyawan (Y2)
2012	Nafrizal, Lubis & Idris	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Personil POLRI Pada Satuan Kerja Biro Operasi MAPOLDA Aceh	Jurnal Manajemen, ISSN 2302-0199. Volume 2, No. 1	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian untuk hipotesis pertama diperoleh penjelasan bahwa kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hipotesis kedua dapat dijelaskan bahwakompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja, hipotesis ketiga bahwa kompensasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan hipotesis keempat kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap

Tahun Jurnal	Nama Pengarang	Judul Artikel	Terbit Nama Jurnal (ISSN)	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2012	Noor	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja karyawan	Jurnal Ekonomi dan Keuangan Akreditasi No. 80/DIKTI/Kep/2012, Volume 16, Nomor 4, Desember 2012: 473-486, ISSN 1411- 0393	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	<p>Hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang diajukan 7, ada hipotesis yang signifikan 6 atau diterima dan ada hipotesis ditolak 1. Adapun hipotesis merupakan hipotesis diterima:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hipotesis 3. Berpengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hipotesis 4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hipotesis 6. Dampak yang signifikan terhadap motivasi kinerja kerja karyawan, dan hipotesis 7. Pengaruh Kepuasan kerja secara signifikan kinerja karyawan Hipotesis ditolak sedangkan 1 adalah hipotesis bahwa 5 tidak berpengaruh pada komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Sebagai gambaran menyusun penelitian ini maka diperlukan adanya sebuah kerangka pemikiran terperinci, agar pemecahan masalah ini dapat terarah. Secara sistematis kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh sebab itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan PT Matahari Departement Store Batam adalah sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Departement Store Batam.

H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Departement Store Batam.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Matahari Departement Store Batam.

H4: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Matahari Departement Store Batam.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2013: 18) penjelasan proses penelitian dapat disimpulkan seperti teori sebagai berikut:

1. Sumber Masalah
2. Rumusan Masalah
3. Konsep dan teori yang relevan dan penemuan yang relevan
4. Pengajuan Hipotesis
5. Metode Penelitian
6. Menyusun Instrument Penelitian
7. Kesimpulan.

Berdasarkan proses penelitian yang dijelaskan di atas, maka desain pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Sumber masalah.

Penelitian itu dimulai dengan adanya masalah. Masalah tersebut selanjutnya ingin dipecahkan oleh peneliti melalui penelitian. Kemudian peneliti menetapkan judul yang diteliti, sehingga dapat diketahui apa yang akan diteliti.

2. Perumusan masalah.

Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawabannya melalui pengumpulan data. Proses penemuan masalah merupakan tahap

penelitian yang paling sulit karena tujuan penelitian ini adalah menjawab masalah penelitian sehingga suatu penelitian tidak dapat dilakukan dengan baik jika masalahnya tidak dirumuskan secara jelas. Rumusan masalah atau pertanyaan penelitian akan mempengaruhi pelaksanaan tahap selanjutnya didalam tahap penelitian. Pada penelitian ini masalah-masalah dirumuskan melalui suatu pertanyaan, yang akan diuji dengan cara menguji hipotesis.

3. Konsep dan teori yang relevan dan penemuan yang relevan.

Untuk menjawab rumusan masalah yang sifatnya sementara (hipotesis) maka, peneliti dapat membaca referensi teoritis yang relevan dengan masalah dan berfikir. Selain itu penemuan penelitian sebelumnya yang relevan juga dapat digunakan sebagai bahan untuk memberikan jawaban sementara terhadap masalah penelitian (hipotesis). Telah teoritis mempunyai tujuan untuk menyusun kerangka teoritis yang menjadi dasar untuk menjawab masalah atau pertanyaan penelitian yang merupakan tahap penelitian dengan menguji terpenuhinya kriteria pengetahuan yang rasional.

4. Pengajuan hipotesis.

Jawaban terhadap rumusan masalah yang baru didasarkan pada teori dan didukung oleh penelitian yang relevan, tetapi belum ada pembuktian secara *empiris* (faktual) maka jawaban itu disebut hipotesis.

5. Metode penelitian.

Untuk menguji hipotesis tersebut peneliti dapat memilih metode penelitian yang sesuai, pertimbangan ideal untuk memilih metode itu adalah tingkat ketelitian data yang diharapkan dan konsisten yang dikehendaki. Sedangkan

pertimbangan praktis adalah tersedianya dana, waktu, dan kemudahan yang lain. Pada penelitian kali ini metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif.

6. Menyusun instrument penelitian.

Setelah metode penelitian yang sesuai dipilih, maka peneliti dapat menyusun instrumen penelitian. Instrumen ini digunakan sebagai alat pengumpul data. Instrumen pada penelitian ini berbentuk kuesioner, untuk pedoman wawancara atau observasi. Sebelum instrumen digunakan untuk pengumpulan data, maka instrumen penelitian harus terlebih dulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Dimana validitas digunakan untuk mengukur kemampuan sebuah alat ukur dan reabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana pengukuran tersebut dapat dipercaya. Setelah data terkumpul maka selanjutnya dianalisis untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan dengan teknik statistik tertentu.

7. Kesimpulan.

Kesimpulan adalah langkah terakhir dari suatu periode penelitian yang berupa jawaban terhadap rumusan masalah. Dengan menekankan pada pemecahan masalah berupa informasi mengenai solusi masalah yang bermanfaat sebagai dasar untuk pembuatan keputusan.

Desain penelitian korelasi menurut (Martono, 2013: 115), penelitian yang melihat hubungan antara variabel. Dua atau lebih variabel diteliti untuk melihat hubungan yang terjadi antara mereka tanpa mencoba untuk mengubah atau mengadakan perlakuan terhadap variabel tersebut. Penelitian korelasi digunakan

untuk (1) memahami tingkah laku, apa itu tingkah laku manusia atau makhluk hidup lainnya, atau bisa saja tingkah laku benda yang merupakan objek penelitian, dapat dilakukan dengan melihat apakah variabel tertentu pada objek yang akan diteliti tersebut berhubungan dengan variabel tertentu lainnya. (2) membuat prediksi tentang kemungkinan yang akan terjadi. Apabila ada hubungannya antara dua variabel, hal itu berarti jika variabel yang satu diketahui maka kita dapat membuat prediksi apa yang akan terjadi pada variabel lain.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian *survey* dengan membuat angket kepada responden (Karyawan) yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2).

Tingkat eksplanasi (*level of explanation*) penelitian ini adalah penelitian *deskriptif* dan *verifikatif* dimana penelitian *deskriptif* adalah menganalisa data untuk memperoleh deskripsi atau gambaran tentang Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2), melalui data sampel sebagaimana adanya, melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum pada PT Matahari Department Store Batam. Sedangkan penelitian *Verifikatif* digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2) pada PT Matahari Department Store Batam. melalui suatu pengujian hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan dari lapangan. Dengan penelitian ini maka

akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, memprediksi dan mengontrol suatu gejala.

Penelitian ini merupakan penelitian Deskriptik dan Verifikatif. Dimana penelitian dengan metode deskriptif menurut (Nazir, 2014: 54) adalah “suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3) sebagai variabel independen terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2) sebagai variabel dependen. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian *survey* untuk membuktikan hipotesis yang telah disusun terhadap variabel-variabel yang akan diteliti. Penelitian ini mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini dilakukan pada lingkup yang tidak terlalu luas, sehingga kuesioner dapat diantarkan langsung dalam waktu yang tidak lama. Dengan adanya kontak langsung antara peneliti dengan responden akan menciptakan suatu kondisi yang cukup baik, sehingga responden dengan sukarela akan memberikan data yang obyektif dan cepat (Sugiyono, 2013: 142).

3.2. Operasional Variabel

(Sugiyono, 2013: 58), menyatakan bahwa variabel adalah konstruk (*constructs*) atau sifat yang akan dipelajari. Diberikan contoh misalnya: Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3). Di bagian lain (Sugiyono, 2013: 58), menyatakan bahwa variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda (*different values*). Dengan demikian variabel itu merupakan suatu yang bervariasi. Menurut (Sugiyono, 2013: 66) bahwa “penelitian dengan melihat pengaruh suatu perlakuan dikategorikan ke dalam variabel bebas/penyebab atau independent variable (X), sedangkan variabel tidak terikat/akibat atau dependent variable (Y)”.

Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi (Sugiyono, 2013: 59):

1. Variabel *Eksogen*, yakni variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam *model*. Variabel *Eksogen* dikenal juga sebagai *independent variable*. Dalam penelitian ini variabel *Eksogen* adalah Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3).
2. Variabel *Endogen*, yakni variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam *model*. Variabel *Endogen* dikenal juga sebagai *dependent variable*. Dalam penelitian ini variabel *Endogen* adalah Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2).

Kelima variabel diadopsi dari instrumen-instrumen yang dikembangkan sebelumnya.

3.2.1. Variabel *Eksogen*

Menurut (Sugiyono, 2013: 59), Variabel *Eksogen*, yakni variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam *model*. Variabel *Eksogen* dikenal juga sebagai *independent variable*. Variabel – variabel *exogenous* dalam suatu *model* jalur ialah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eskplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju kearahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Jika antara variabel *exogenous* dikorelasikan maka korelasi tersebut ditunjukkan dengan anak panah dengan kepala dua yang menghubungkan variabel-variabel tersebut. Dalam penelitian ini variabel *Eksogen* adalah Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3). Operasional variabelnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Dimensi Konsep	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (X_1)	Gaya kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya guna melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya Sumber: (Feldmon, 1983) <i>dalam</i> (Timpe, 2011)	1. Otokratis	<i>Likert</i>
		2. Laissez-Faire	<i>Likert</i>
		3. Demokratis	<i>Likert</i>

Tabel 3.2. Variabel Kompensasi

Variabel	Dimensi Konsep	Indikator	Skala
Kompensasi (X_2)	Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sumber: (Gomes, 2012: 129)	1. Kompensasi Langsung (Gaji Pokok, Tunjangan, & Bonus)	<i>Likert</i>
		2. Kompensasi Tidak Langsung (Jaminan Sosial, Cuti Kerja, Libur, & Pensiun)	<i>Likert</i>

Tabel 3. 3. Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi Konsep	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X₃)	Budaya organisasi merupakan suatu pola kepercayaan dan harapan yang dimiliki bersama para anggota organisasi, kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan peraturan tentang perilaku, norma yang secara kuat membentuk perilaku pribadi dan kelompok organisasi. Sumber: (Schwartz & Davis, 1999), dalam (Leona, 2012: 45)	1. Inisiatif Individu	<i>Likert</i>
		2. Arah	<i>Likert</i>
		3. Integrasi	<i>Likert</i>
		4. Dukungan Manajemen	<i>Likert</i>
		5. Identitas	<i>Likert</i>
		6. Sistem Imbalan	<i>Likert</i>
		7. Pola-Pola Komunikasi	<i>Likert</i>

3.2.2. Variabel Endogen

Menurut (Sugiyono, 2013: 59), Variabel *Endogen*, yakni variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam *model*. Variabel *Endogen* dikenal juga sebagai *dependent variable*. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependent (terikat) adalah Kepuasan Kerja (Y₁) dan Kinerja Karyawan (Y₂) pada PT Matahari Department Store Batam. Operasional variabelnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4. Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

Variabel	Dimensi Konsep	Indikator	Skala
Kepuasan Kerja (Y₁)	Kepuasan karyawan merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya. Sumber: (Kuswadi, 2015: 13)	1. Kerja Secara Mental Menantang	<i>Likert</i>
		2. Imbalan Yang Pantas	<i>Likert</i>
		3. Rekan Kerja Yang Mendukung	<i>Likert</i>
		4. Kondisi Kerja Yang Mendukung	<i>Likert</i>

Tabel 3.5. Variabel Kinerja Karyawan (Y_2)

Variabel	Dimensi Konsep	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y_2)	Kinerja berasal dari kata <i>job performance</i> atau <i>actual performance</i> yang artinya hasil kerja secara kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber: (Mangkunegara, 2012: 67)	1. Kuantitas Dari Hasil	<i>Likert</i>
		2. Kualitas Dari Hasil	<i>Likert</i>
		3. Ketepatan Waktu Dari Hasil	<i>Likert</i>
		4. Kehadiran	<i>Likert</i>
		5. Kemampuan Bekerja Sama	<i>Likert</i>

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Pengertian populasi menurut (Sugiyono, 2013: 80), adalah sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah PT Matahari Department Store Batam dengan observasi penelitian pada karyawan PT Matahari Department Store Batam. Populasi pada penelitian ini adalah 146 orang. Pemilihan jumlah populasi ini dirasakan cukup mewakili untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian. Dengan populasi sebanyak 146 Karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.6. Populasi Karyawan PT Matahari Department Store Batam.

No	Lokasi	Jumlah Karyawan
1	Matahari Department Store - Kepri Mall	32
2	Matahari Departemen Store - Ground Floor Mega Mall Batam Center	27
3	Matahari Department Store Mega Mall Batam	43
4	Matahari Department Store - Nagoya Hill	47
Total		146

3.3.2. Teknik Penarikan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2013: 73), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling (teknik pengambilan sampel) dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan *non probability sampling*. Pengertian *non probability sampling* menurut (Sugiyono, 2013: 84) adalah *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi, *sampling* sistematis, *kuota*, aksidental, *purposive*, jenuh, *snowball*.

Karena teknik sampling atau penarikan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang sama untuk dipilih menjadi sampel, untuk itu pengambilan sampel ini penulis menggunakan metode *sampling* jenuh. Pengertian *sampling* jenuh menurut (Sugiyono, 2013: 78), *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sample bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan teknik pengambilan sampel di atas dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh dari jumlah populasi sebanyak 146 karyawan, maka yang diambil sebagai sampel adalah sebanyak 146 karyawan.

3.4. Teknik dan Alat Pengumpulan Data

3.4.1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam hal ini diperlukan teknik pengumpulan data yang paling tepat, sehingga benar-benar didapat data yang valid dan reliabel. Sesuai dengan tujuan dan metode penelitian yang ditetapkan, jenis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data tersebut diperoleh berdasarkan hasil pengukuran terhadap empat variabel yaitu: dua variabel bebas, Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3) variabel terikat Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2).

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiono 2013: 142). Pada penelitian ini skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner adalah skala *Likert*. Dalam skala pengukuran ini nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dinyatakan dalam bentuk angka sehingga lebih akurat, efisien dan komunikatif. Jawaban setiap item instrumen dalam skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Kata-kata yang digunakan untuk mewakili pendapat responden seperti sangat setuju dengan skor 1 sampai dengan sangat tidak setuju dengan skor 5 (lima). Adapun interval instrumen dan pemberian skor digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.7. Skala *Likert*

Skala <i>Likert</i>	Kode	Skor
Sangat Tidak Setuju, Sangat Tidak Baik	STM, STB	1
Tidak Setuju, Tidak Baik	TM, TB	2
Cukup Setuju, Cukup Baik	CM, CB	3
Setuju, Baik	M, B	4
Sangat Setuju, Sangat Baik	SM, SB	5

Sumber: (Sugiyono, 2013: 142)

Adapun teknik pengumpulan data dengan pengambilan sampel dengan penyebaran angket (*kuesioner*) yaitu dengan teknik *Probability Sampling* dengan menggunakan *Sampling aksidental* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan faktor spontanitas, artinya siapa saja yang secara tidak sengaja bertemu dengan peneliti dan sesuai dengan karakteristik (ciri-cirinya), maka orang tersebut dapat digunakan sebagai sampel (*responden*).

3.4.2. Alat Pengumpulan Data

Seperti yang sudah dituliskan pada teknik pengumpulan data yaitu dengan pengambilan sampel menggunakan *kuesioner*. Menurut (Hidayat & Nina, 2011: 1) skala pengukuran dibagi menjadi empat yaitu nominal, *Likert*, interval, dan rasio. Pada penelitian ini yang digunakan adalah skala pengukuran *Likert* diantaranya, variabel (X_1): sangat tidak bermanfaat, tidak bermanfaat, cukup bermanfaat, bermanfaat, sangat bermanfaat; variabel (X_2): sangat tidak baik, tidak baik, cukup baik, baik, sangat baik; variabel (Y): sangat tidak pernah, tidak pernah, kadang – kadang, sering, sangat sering.

Jawaban *kuesioner* disajikan dengan skala *Likert*, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel (Sugiono, 2013: 142). Dalam skala *Likert* individu yang bersangkutan dinilai dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih. Skala yang digunakan adalah skala *Likert* yang membedakan kategori berdasarkan jenis atau macamnya.

3.5. Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Dengan melihat kerangka

pemikiran teoritis, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan *model SEM (Structural Equation Modeling)* atau *Model Persamaan Struktural* dengan program AMOS 4. SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen (*Endogen*) dengan satu atau beberapa variabel independen (*Eksogen*), dan variabel-variabel tersebut berbentuk factor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator yang diobservasi atau diukur langsung SEM dapat dideskripsikan sebagai suatu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis factor (*factor analysis*), *model structural (structural model)*, dan analisis jalur (*path analysis*). Menurut (Ghozali, 2011: 45), SEM merupakan gabungan dari metode statistik yang terpisah yaitu analisis factor (*factor analysis*) serta *model persamaan simultan (simultaneous equation modeling)*.

3.5.1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif menurut (Sugiyono, 2013: 147) mendefinisikan Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Skor terendah diperoleh melalui hasil perhitungan bobot terendah dikalikan jumlah sampel, sedangkan skor tertinggi diperoleh melalui bobot tertinggi dikalikan

jumlah sampel. Dalam mengukur hipotesis 1, 2, 3, 4, 5 penelitian ini, rumus yang digunakan untuk mengukur rentang skala adalah:

$$RK = \frac{n(m-1)}{m}$$

Rumus 3.1. Rentang Skala

Keterangan:

n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif item

Berdasarkan rumus tersebut maka diperoleh jumlah rentang skala sebagai berikut:

$$RK = \frac{214(5-1)}{5} \quad RK = \frac{856}{5} = 171.2$$

Jadi kelas rentang skala pada penelitian ini adalah:

Tabel 3.8. Rentang Skala

No	Rentang Skala	Kriteria
1	214.0 - 385.2	Sangat Tidak Baik
2	385.3 - 556.5	Tidak Baik
3	556.6 - 727.8	Cukup Baik
4	727.9 - 899.1	Baik
5	899.2 - 1070.0	Sangat Baik

Sumber: (Sugiyono, 2013: 147)

Berdasarkan Tabel 3.8. diatas setiap satu rentang skala mewakili tiga variabel yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Budaya Organisasi (X_3), Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2).

3.5.2. Uji Kualitas Data

Mengingat pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Dalam mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reliability*) untuk menguji kesungguhan jawaban responden.

3.5.2.1. Uji Validitas

Menurut (Sugiyono, 2013: 173), valid dapat didefinisikan sebagai: "Instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur". Dengan demikian, untuk mengukur sesuatu harus menggunakan alat ukur atau instrumen yang tepat. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen digunakan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Hengky & Ghozali, 2012: 78).

Dengan program aplikasi IBM SPSS AMOS 21, *validitas konvergen* dilihat dari hasil *loading factor* untuk setiap indikator konstruk dengan nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7, namun karena penelitian ini baru penelitian yang bersifat pengembangan atau *exploratory* maka nilai *loading factor* diantara 0,5 – 0,6 dapat diterima (Chin, 1998 dalam Hengky & Ghozali, 2012: 84). Selain dari *loading*

factor, pengukuran validitas konvergen diukur dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 yang mempunyai arti bahwa 50% atau lebih varian dari indikator dapat dijelaskan. Berikut rumus untuk perhitungan AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{Var}(\epsilon_i)}$$

Rumus 3.2. *Average Variance Extracted* (AVE)

Keterangan :

λ_1 = adalah *factor loading*

F = adalah *factor variance*

ϵ_1 = adalah *error variance*

Selanjutnya, *discriminant validity* berhubungan dengan prinsip pengukuran-pengukur (manifest variable) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,7$.

3.5.2.2. Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya pengukuran reliabilitas terhadap alat ukur tersebut. Menurut (Sugiyono, 2013: 173), menyatakan bahwa reliabilitas adalah: "Instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama". Pengujian terhadap tingkat reliabilitas atau keandalan dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat memberikan ukuran yang konstan atau tidak. Instrumen (kuesioner) yang reliabel mampu mengungkapkan data yang dapat dipercaya.

Dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program aplikasi IBM SPSS AMOS 21 untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif, dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang biasa disebut dengan *Dillon Goldstein's*. Namun demikian, Karyawan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas konstruk dengan nilai harus > 0,7 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Untuk menghitung *Composite Reliability* dalam pengukuran *internal consistency* sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i^2)^2}{(\sum \lambda_i^2)^2 + \sum \text{Var}(\epsilon_i)}$$

Rumus 3.3. *Composite Reliability*

Keterangan:

λ_1 = adalah *factor loading*

F = adalah *factor variance*

ϵ_1 = adalah *error variance*

Sedangkan untuk menghitung *Cronbach's Alpha* dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{\sum_{p \neq q} \text{Cor}(x_{pq}, x_{p'q})}{Pq + \sum_{p \neq q} \text{Cor}(x_{pq}, x_{p'q})} \times \frac{Pq}{Pq - 1}$$

Rumus 3.4. *Cronbach's Alpha*

Dimana : Pq = jumlah indikator atau *manifest variable*

q = blok indikator

3.5.3. Evaluasi Asumsi SEM

Penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan efek mediasi yang merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau antara. (Hengky & Ghozali, 2012: 181). Sehingga pengaruh eksogen dan endogen bisa secara langsung maupun tidak langsung yang menggunakan variabel penghubung atau mediasi

Pengujian *model* regresi linear (*Linear Regression*) dapat disebut sebagai *model* yang baik jika *model* tersebut dapat memenuhi kriteria BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). BLUE dapat dicapai bila memenuhi uji asumsi klasik. Dalam skripsi ini digunakan tiga uji asumsi yang dilakukan terhadap suatu *model* regresi tersebut yaitu (Ferdinand, 2013: 6):

1. Normalitas, dengan menggunakan criteria nilai kritis sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01.
2. *Outliers*, merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik, Dengan menggunakan kriteria nilai kritis ± 3 , maka data dinyatakan outlier jika memiliki nilai Z-score lebih tinggi 3 atau lebih rendah dari -3.
3. *Multicollinearity* dan *Singularity*, dimana yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tersebut tidak dapat digunakan untuk penelitian.

3.5.4. SEM (*Structural Equation Model*)

SEM berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS bersifat prediktif *model*. Menurut (Ghozali, 2011), PLS merupakan analisis yang

powerfull karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. *Model* formalnya mendefinisikan variabel *laten* adalah linear agregat dari indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel *laten* didapat berdasarkan spesifikasi inner *model* yakni *model* struktural yang menghubungkan antar variabel *laten* dan *outer model* yakni *model* pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya. Dengan hasil residual variance dari variabel dependen.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). *Model* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *model* kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. *Model* persamaan struktural, *Structural Equation Model* (SEM) dalam (Ferdinand, 2013: 6) didefinisikan sebagai sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Masing-masing variabel dependen dan independen dapat berbentuk faktor atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator. Permodelan penelitian melalui *Structural Equation Model* (SEM) memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan peneliti yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu

mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah (konsep). Dalam analisis *Structural Equation Model* (SEM), variabel dibedakan menjadi sebagai berikut:

1) Variabel *Laten*

Variabel *laten* adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel manifes (Ferdinand, 2013: 6). Variabel *laten* disebut pula dengan istilah *unobserved variable*, konstruk atau konstruk *laten*. Variabel *laten* diberi simbol lingkaran atau elips. Variabel *laten* dapat digolongkan menjadi dua yaitu sebagai berikut:

- a) Variabel *laten Eksogen*, merupakan variabel independen (bebas) yang mempengaruhi variabel dependen (terikat) (Ferdinand, 2013: 7-9). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *laten Eksogen* ialah Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3).
- b) Variabel *laten Endogen*, merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen (Ferdinand, 2013: 7-9). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *laten Endogen* adalah Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2).

2) Variabel Manifes

Variabel manifes adalah variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau mengukur variabel *laten*. Variabel manifes dapat disebut juga dengan istilah *observed variable*, *measured variable* atau indikator (Ferdinand, 2013: 7-9). Dalam program AMOS 22 (*Analysis of Moment Structure*), variabel manifes diberi simbol kotak.

3.5.5. Tahapan Pemodelan

Tahapan pemodelan dengan analisis persamaan struktural *Structural Equation Model* (SEM), Penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) yang didasarkan pada evaluasi atas adanya hubungan saling ketergantungan. (Ferdinand, 2013: 34), mengajukan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 (tujuh) langkah sebagai berikut:

1) Pengembangan *Model* Berdasarkan Teori

Tahap awal yang dilakukan adalah perumusan atau formulasi *model*. Dalam tahap ini dirumuskan hipotesis yang berkaitan dengan pola keterkaitan antar variabel disesuaikan dengan teori. Konseptualisasi *model* mengharuskan dua hal yang harus dilakukan:

a) Hubungan yang dihipotesiskan antara variabel *laten* harus ditentukan.

Tahap pengembangan *model* ini berfokus pada *model* struktural dan harus mempresentasikan kerangka teoritis yang diuji. Disini, variabel *Eksogen*, *Endogen* dan *intervening* harus dapat dibedakan dengan jelas. Karena variabel *Endogen* tidak secara sempurna dipengaruhi oleh variabel yang dihipotesiskan (masih terdapat kemungkinan variabel *Endogen* tersebut dipengaruhi oleh variabel selain yang dihipotesiskan), maka *error term* (*residual*) juga dihipotesiskan mempengaruhi variabel *Endogen* dalam suatu *model*. Setelah itu, memutuskan arah (positif atau negatif) dan jumlah hubungan antara variabel-variabel *Eksogen* dan antara variabel *Eksogen* dan variabel *Endogen*. Disini, peran teori dan hasil penelitian sebelumnya sangat berperan.

b) Pengukuran *model* dan menghubungkannya dengan operasionalisasi variabel *laten*, sehingga dikenal beberapa indikator (*Manifest Variable*) yang digunakan untuk mengukur variabel *laten* (*Unobserved Variable*) tersebut. Variabel *manifest* dalam AMOS 21 (*Analysis of Moment Structure*) biasanya menggunakan *reflective indicators* (juga disebut sebagai *effect indicators*). Indikator reflektif berarti bahwa konstruk *laten* dianggap ”mempengaruhi” variabel *observed*.

2) Menyusun Diagram Jalur

Pada langkah kedua, *model* teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan pada *path diagram*. *Path diagram* tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas konstruk yang akan diuji.

3) Menyusun Persamaan Struktural

Selanjutnya adalah mengubah diagram jalur ke dalam persamaan struktural dan *model* pengukuran. Pada langkah ketiga ini, *model* yang dinyatakan dalam dua kategori dasar yaitu sebagai berikut.

a) Persamaan-persamaan struktural (*Structural Equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dari *model* diagram jalur penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$Y_1 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_{ij} \quad \text{Rumus 3.5: Structural Equations } Y_1$$

$$Y_2 = \gamma_3 X_1 + \gamma_4 X_2 + \beta Y_1 + \epsilon_{ij} \quad \text{Rumus 3.6: Structural Equations } Y_2$$

Dimana :

γ (*gamma*) = hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen

β (*beta*) = hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen

ε (*epsilon*) = *measurement error*

X₁ = Gaya Kepemimpinan (X₁)

X₂ = Kompensasi (X₂)

X₃ = Budaya Organisasi (X₃)

Y₁ = Kepuasan Kerja (Y₁)

Y₂ = Kinerja Karyawan (Y₂)

- b) Persamaan spesifikasi ini untuk menentukan variabel mana yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

4) Memilih Jenis Input Matrik dan Estimasi *Model* Yang Diusulkan

Model persamaan struktural berbeda dari teknik analisis multivariat lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matrik/kovarian atau matrik korelasi (Ferdinand, 2013: 46), sedangkan teknik estimasi *model* yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML) dengan program AMOS. (Ferdinand, 2013: 47), menyebutkan bila ukuran sampel adalah kecil (100-200) dan asumsi normalitas dipenuhi maka teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML).

5) Menilai Identifikasi *Model* Struktural.

Problem identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed model* untuk menghasilkan unique estimated. (Ferdinand, 2013: 49) menyebutkan cara untuk melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi sebagai berikut:

- a) Standar error untuk satu atau beberapa koefisien sangatlah besar.
- b) Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c) Nilai estimasi yang tidak mungkin misalnya error variance yang negatif.
- d) Adanya nilai korelasi yang tinggi ($> 0,90$) antar koefisien estimasi.

Hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah identifikasi adalah menetapkan lebih banyak konstrain dalam *model* (menghapus path dari path diagram) sampai masalah yang ada hilang.

6) Uji Kecocokan (Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*)

Langkah ini ditujukan untuk mengevaluasi derajat kecocokan atau *Goodness of fit* antara data dan *model* (Hair, 2011). Menurut (Hair, Black, Tatham & Anderson, 2012) evaluasi terhadap *goodness of fit model* dilakukan dengan melalui beberapa tingkatan, yaitu:

- a) Kecocokan keseluruhan *model* (*overall model fit*)
- b) Yaitu dengan melihat *Goodness of fit* ($GFI > 0.90$ adalah good-fit, $0.80 < GFI < 0.90$ adalah marginal fit) dan *Root Mean Square Error of Approximation* ($RMSEA < 0.08$ adalah good-fit $RMSEA < 0.05$ adalah close fit).
- c) Kecocokan *model* pengukuran (*measurement model fit*)
- d) Yaitu dengan melihat *Adjusted Goodness of Fit Index* ($AGFI > 0.90$ adalah good-fit, $0.80 < AGFI < 0.90$ adalah marginal fit dan *Normed Fit Index* (*NFI*) nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik).
- e) Kecocokan *model* struktural (*structural model fit*)

- f) Yaitu dengan melihat Parsimonious *Goodness of Fit* (PGFI, ukuran ini digunakan untuk perbandingan diantara *model-model* dan *Critical N* ($CN > 200$ mengindikasikan bahwa suatu *model* cukup mewakili sampel data).

7. Menginterpretasikan Hasil Pengujian dan Modifikasi *Model*

Peneliti dapat melakukan modifikasi *model* untuk memperbaiki *model* yang telah disusun, dengan sebuah catatan penting, yaitu bahwa setiap perubahan *model* harus didukung oleh justifikasi teori yang kuat. Tidak boleh ada modifikasi *model* tanpa adanya dukungan teori yang kuat. Modifikasi *model* dapat dilakukan dengan menambahkan anak panah antar konstruk (juga bisa merupakan penambahan hipotesis) atau penambahan dua anak panah antara indikator, yang juga harus didukung dengan teori yang kuat. Penilaian kelayakan *model* modifikasi dapat dibandingkan dengan *model* sebelum adanya modifikasi. Penurunan *Chi-Square* antara *model* sebelum modifikasi dengan *model* setelah modifikasi diharapkan lebih dari 3,84.

Modifikasi dapat dilakukan pada indikator dengan modification indeks terbesar. Artinya bahwa jika kedua indikator tersebut dikorelasikan (dengan dua anak panah) maka akan terjadi penurunan chi-square sebesar modification indeks (MI) sebesar angka tersebut. Sebagai contoh jika pada MI tertulis angka terbesar sebesar 24,5, maka jika kedua indikator tersebut dikorelasikan maka akan terjadi penurunan *Chi-square* sebesar 24,5 yang signifikan karena lebih besar dari pada 3,84 seperti telah disebutkan di atas.

Pengujian hipotesis juga dapat dilakukan pada langkah ketujuh ini dengan kriteria critical ratio lebih dari 2,58 pada taraf signifikansi 1 persen atau 1,96 untuk signifikansi sebesar 5%. Langkah ini sama dengan pengujian hipotesis pada analisis regresi berganda yang sudah dikenal dengan baik.

3.6. Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.6.2. Lokasi Penelitian

Sejarah PT Matahari Departement Store, Tbk dimulai pada tahun 1958 yang merupakan cikal bakal toko Matahari di area Pasar Baru, Jakarta. Didirikan oleh Bapak Hari Darmawan, yang reputasi dan pengalamannya sangat terkenal di pasar domestik dan internasional. Beliau adalah seorang pengusaha yang dihormati dalam industri ritel. Logo Matahari diciptakan pada tahun 1972, dan pada tahun ini juga Matahari menjadi pelopor konsep Department Store di Indonesia. Tahun 1975, Matahari mengubah target pasarnya menjadi kelas menengah dan banyak menjual pakaian dalam negeri. Pada tahun 1996, pemegang saham mayoritas Matahari diubah tangan dari Bapak Hari Darmawan ke LIPPO GROUP - Indonesia. Transisi kepemilikan membawa Matahari ke struktur dan strategi bisnis baru. Tahun 1998, Kantor Pusat Matahari dipindahkan dari jalan Samanhudi, Jakarta Pusat ke Menara Matahari, Karawaci Tangerang. Selanjutnya pada tahun 2002, Matahari membentuk Tim Manajemen Baru, dan menetapkan bisnis inti yaitu Matahari Department Store dan Matahari Supermarket. Matahari menjadi Unit Bisnis yang transparan dan independen. Pada tahun 2004, 2005, 2006, dan 2007 Matahari mendapatkan Gold Award bergengsi di Asia Pasik Ritel Top 500 Awards. Saat ini Matahari dipimpin oleh Benjamin J. Mailool, seorang mantan banker dan CEO bisnis property. Matahari menjadi ujung tombak dominasi pasar di dalam industri untuk menjadi peritel modern terkemuka di Indonesia dalam semua aspek ritel.

1. Matahari Department Store - Kepri Mall, JL Jenderal Sudirman· Telpon: (0778) 749000.

2. Matahari Departemen Store - Ground Floor Mega Mall Batam Center, JL Engku Putri· Telpon: (0778) 470100.
3. Matahari Department Store Mega Mall Batam, Mega Mall Batam Centre Mega Mall Batam Lt. 1, Jalan Engku Putri No. 1. Telpon: (0778) 470122.
4. Matahari Department Store - Nagoya Hill Jl. Teuku Umar Nagoya, Komplek Super Block Nagoya Hill. Telpon: (0778) 7493555.

3.6.2. Jadwal Penelitian

Penelitian mengambil waktu selama 4 (empat) Bulan terhitung sejak Bulan Oktober 2017 sampai dengan Januari 2018. Sedangkan jadwal penelitian disesuaikan dengan kondisi jadwal yang telah ditetapkan selama 4 (empat).

Tabel 3.9. Jadwal Penelitian

No	Tahapan Kegiatan	Waktu Pelaksanaan															
		Okt'17				Nop'17				Des'17				Jan'18			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul	■	■														
2	Penentuan objek penelitian		■	■													
3	Pengajuan Bab I			■	■	■	■										
4	Pengajuan Bab II						■	■	■								
5	Pengajuan Bab III									■	■	■	■				
6	Penelitian Lapangan & Penyebaran Kuesioner										■	■	■	■			
7	Pengumpulan Kuesioner & Pengolahan Data													■	■		
8	Pengajuan Bab IV & V														■	■	■
9	Pengumpulan Skripsi															■	■

Sumber: Penulis (2017)