

## **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 ileh 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.

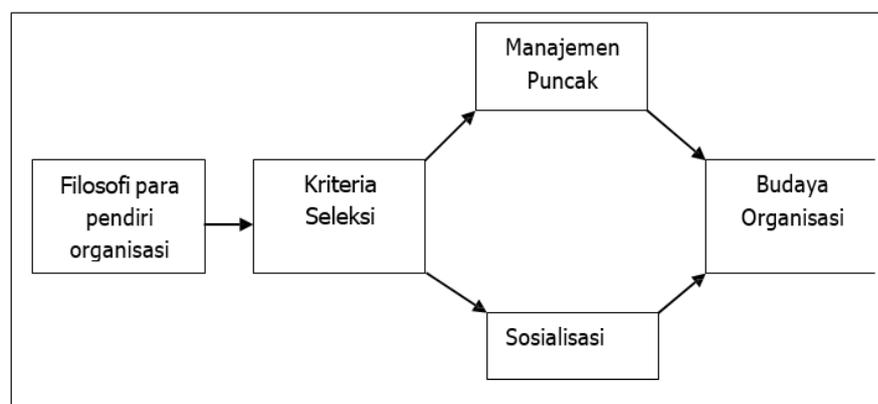
(Sopiah, 2008: 129-130) *dalam* (Luthans, 2012), beberapa karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut:

- 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 diukur dengan membagi keluaran dengan masukan. Meningkatkan 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

| <b>Tahun Jurnal</b> | <b>Nama Pengarang</b>          | <b>Judul Artikel</b>  | <b>Terbit Nama Jurnal (ISSN)</b>   | <b>Metode Analisis</b>                     | <b>Hasil Penelitian</b>   |
|---------------------|--------------------------------|---|--|--|---|
| 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, <a href="http://www.jurnalakademikjeba.yarsi.ac.id">http://www.jurnalakademikjeba.yarsi.ac.id</a> . 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   |

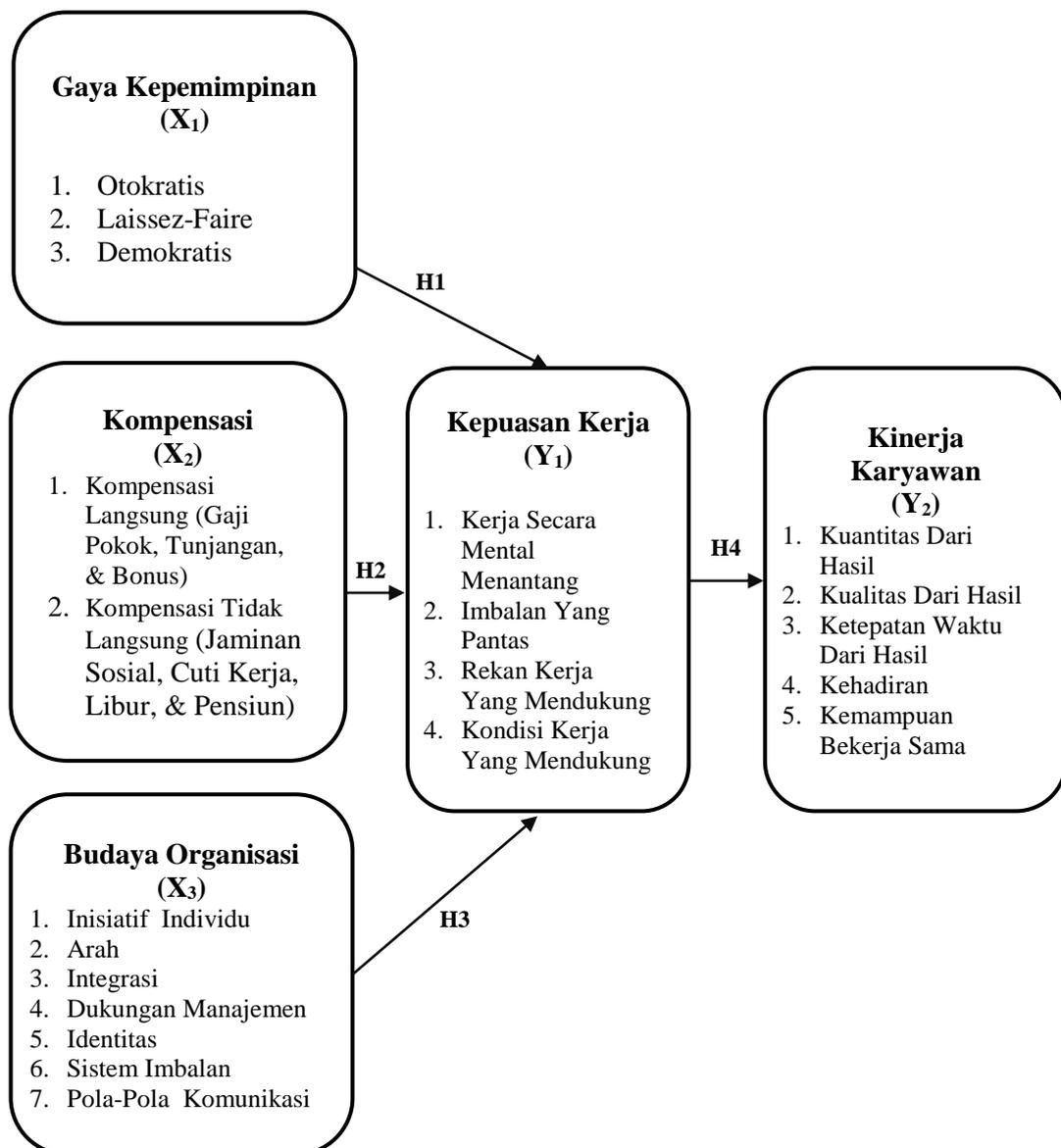
| Tahun Jurnal | Nama Pengarang                   | Judul Artikel  | Terbit Nama Jurnal (ISSN)   | Metode Analisis      | Hasil Penelitian   |
|--------------|----------------------------------|--|---|----------------------|--|
|              |                                  |  |   |                      | 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"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</li> <li>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.</li> </ol> |

## 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.