BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

 Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas secara lebih mendalam mengenai teori serta kajian yang berkenaan dengan: a. Manajemen, b. Manajemen Sumber Daya Manusia, c. Kepemimpinan, d. Budaya Organisasi, e. Kompensasi, f. Kinerja, g. Tesis atau jurnal yang sudah ada sebelumnya, g. Kerangka pemikiran serta Hipotesa penelitian. Sebagian besar dari tulisan ini penulis kutip dari buku-buku manajemen, media sosial, dan dari pengetahuan penulis itu sendiri.

2.1.1 Manajemen

 Meski banyak penulis buku yang membahas bahwa pemakaian manajemen telah sejak lampau, beberapa penulis manajemen sepakat bahwa pengkajian formal manajemen baru dimulai pada abad kedua puluh. Kajian awal manajemen dikenal sebagai pendekatan klasik, berfokus pada rasionalitas, dan berusaha menjadikan organisasi dan para pekerja berfungsi seefisien mungkin. Dua teori utama pendekatan klasik tersebut adalah manajemen ilmiah dan administrasi umum. Manajemen itu sendiri banyak dikatakan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

 Sekarang ini manajemen tumbuh dan berkembang menjadi salah satu ilmu yang penting dan mutlak bagi perusahaan. Semakin besar perusahaan maka akan semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan; akibatnya peranan manajemen akan bertambah pula. Manajemen adalah suatu keistimewaan dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi atau perusahaan.

2.1.1.1 Definisi Manajemen

 Definisi manajemen sangat banyak dinyatakan oleh berbagai ahli, yang sejauh ini belum ada satupun deskripsi mapan mengenai arti kata manjemen dan diterima secara universal. Salah satu definisi manjemen, dapat diambil dari pendapat Stephen P. Robbins dan Mary Coulte (2010:7) berikut ini: ”Manajemen adalah kegiatan yang melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien”.

 Salah satu ahli manajemen, Ricky W. Griffin, mendefinisikan manajemen sebagai proses untuk menyediakan sarana dan sumber daya, serta mempergunakannya sedemikian rupa sehingga berhasil mencapai sasaran atau tujuan dengan efektif dan efisien (Angela Adiratna, 2013:62). Pendapat lain mengatakan manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan (*leading*) dan pengendalian. Oleh karena itu manajemen digunakan di semua organisasi dalam rangka mencapai tujuannya, baik itu organisasi profit (perusahaan) maupun organisasi non-profit (pemerintah, lembaga sosial, atau organisasi kemasyarakatan). Oleh karena sifatnya yang sangat universal, maka banyak orang merasa perlu mempelajari manajemen.

 Berdasarkan data dari Wikipedia berbahasa Indonesia kata manajemen berasal dari bahas Perancis kuno: *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561): *managgiare*, yang berarti mengendalikan, terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahas latin manus berarti tangan. Perancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *mangement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

2.1.1.2 Peran Manajemen

 Peran manajemen dalam wujud dapat dimanifestasikan oleh peran manajer (atau pimpinan perusahaan). Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulte (2010:9), seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka mengelola pekerjaan orang lain secara efisien dan efektif. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Seperti telah penulis sampaikan, fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang (perencanaan), mengorganisir (penataan) memerintah (kepemimpinan), mengkoordinasi dan mengendalikan.

 Dimasa kini, fungsi-fungsi itu telah dipadatkan menjadi empat buah fungsi, yakni: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/memimpin, dan pengendalian. Henry Mintzberg, seorang pakar manajemen ternama dan Profesor di Mc Gill University, Montreal, Kanada, menyatakan bahwa peran manajemen melalui pekerjaan aktual para manajer dapat dikategorikan pada tiga hal berikut (Stephen P. Robbins dan Mary Coulte, 2010:10):

1. *Interpersonals Roles*
* Sebagai panutan
* Sebagai pimpinan (*leader*)
* Sebagai penghubung
1. *Informational Roles*
* Sebagai pengawas
* Sebagai penyebar berita
* Sebagai juru bicara (*spokespearson*)
1. Peran Pengambil Keputusan
* Sebagai enterpreuneur
* Sebagai pengentas kendala
* Sebagai pengalokasi sumber daya
* Sebagai perunding

Sementara Robert L. Katz (pendidik dan eksekutif perusahaan) yang menulis a “*Three-Skill Approach*” to leadership dalam Harvard Bussiness Review pada Tahun 1955 dan Tahun 2012 mengemukakan pendapatnya bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan mendasar (Nikhat J. Ghouse, 2012:1), yakni: *Technical Skills* (keterampilan teknis), *Humannity Skills* (keterampilan manusiawi), serta *Conceptual Skills* (keterampilan konsepsual).

Untuk dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut maka manajemen suatu perusahaan harus pandai dalam mengolah faktor-faktor produksi atau sumber daya yang ada dalam perusahaan. Faktor-faktor produksi tersebut biasa disingkat sebagai 5M (*men,materials,machines, methods,* dan *money* yang berarti tenaga kerja, bahan baku, mesin, metoda, dan uang atau modal). Kelima faktor itu harus dikembangkan semaksimal mungkin oleh pengelola perusahaan dengan menggunakan fungsi atau aspek-aspek manajemen seperti yang telah disampaikan di atas melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

2.1.1.3 Pentingnya Manajemen

Keberadaan manajemen dalam kehidupan ini sangatlah penting. Tidak berlebihan kiranya apabila dikatakan bahwa tanpa manajemen, maka kita akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan demikian beberapa hal di bawah ini merupakan alasan pentingnya penggunaan manajemen:

1. Kepentingan umum

Keberadaan manajemen akan menjamin tercapainya kepentingan umum mengingat manajemen berpangkal pada kerjasama antar unit organisasi termasuk orang-orang yang berada di dalamnya. Manajemen memperjuangkan kepentingan semua pihak yang ada dalam organisasi.

1. Tujuan organisasi

Manajemen diperlakukan dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau dengan kata lain manajemen berorientasi pada tujuan. Keadaan ini menunjukkan bahwa dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien sangat dibutuhkan keberadaan manajemen.

1. Arahan bagi pemimpin

Manajemen dapat dipastikan sangat membantu pemimpin organisasi dalam menentukan kerjasama yang harus dibangun dalam organisasi yang dipimpinnya untuk meraih tujuan yang diinginkan.

**2.1.1.4 Jenis-Jenis Manajemen**

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.
2. **Manajemen Operasional**: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen,dengan teknik produksi yang seefesien mungkin,dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produksi akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.
3. **Manajemen Pemasaran**: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen,dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.
4. **Manajemen Keuangan**: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

 Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah perusahaan untuk dapat menghasilkan output. Karyawan baru belum mempunyai keterampilan dan keahlian yang kompeten, lalu dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang dan kompeten. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia.

 Semakin besar perusahaan atau semakin banyak kontrak proyek yang dimiliki suatu perusahaan, semakin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, dan semakin banyak permasalahan yang dihadapinya. Banyaknya permasalahn manusiawi itu tergantung pada kemajemukan masyarakat dimana para karyawan itu berasal. Semakin tinggi kesadaran karyawan akan hak-haknya, semakin banyak permasalahan yang muncul. Semakin beragam nilai-nilai yang dianut oleh para karyawan, semakin banyak konflik yang berkembang. Keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

 Dalam MSDM, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam MSDM adalah manusianya itu sendiri. Saat ini MSDM merupakan manajemen yang sangat penting untuk diketahui dan dipergunakan oleh perusahaan, karena MSDM dapat menyebabkan manajemen lain dalam perusahaan (manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen informasi, serta manajemen operasional) dapat berfungsi secara baik atau tidak berfungsi dengan baik.

2.1.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

 Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkatan harus melibatkan diri mereka dengan MSDM (Mondy Wayne R, 2008:4). Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain; ini memerlukan MSDM yang efektif. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus-menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah, revolusi teknologi, dampak globalisasi, serta pengaruh dari sistem perpolitikan internasional.

 Penulis mendapatkan banyak definisi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain pendapat Mondy Wayne R. Di atas, misalnya berikut ini adalah pendapat dari Wilson Bangun (2012:6) yang menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Menurut beliau, MSDM dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakkan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja; untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

 Kebanyakan ahli manajemen setuju bahwa ada peran mendasar yang perlu dilakukan semua manajer/pimpinan perusahaan. Perannya perencanaan SDM, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Secara total mereka mewakili apa yang disebut oleh para manajer sebagai proses manajemen. Beberapa aktifitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi dimaksud meliputi:

1. **Perencanaan**

Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan yang berkenaan dengan SDM.

1. **Pengorganisasian**

Memberikan tugas spesifik pada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang pada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, serta mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

1. **Kepemimpinan**

Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan semangat kerja; dan memotivasi bawahan.

1. **pengendalian**

menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar yang ada atau berlaku; serta melakukan koreksi jika dibutuhkan.

2.1.2.3 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

 Seperti telah penulis sampaikan di atas, salah satu sumber organisasi yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan adalah sumber daya manusia. Oleh karena peran pentingnya peran manusia dalam kompetisi jangka pendek maupun kompetisi jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan organisasi lainnya. Organisasi yang harus memiliki nilai lebih dibandingkan organisasi lainnya. Organisasi yang berhasil dalam mempengaruhi pasar adalah jika perusahaan tersebut dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimilikinya dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lainnya.

 Manajer (pimpinan perusahaan) yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai *asset* atau investasi yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis. Hal ini akan menciptakan perusahaan memiliki daya saing. Pengelola organisasi harus memiliki kemampuan untuk memadukan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para anggotanya dengan sumber daya organisasi lainnya. Menurut penulis, mereka membutuhkan waktu yang tidak sedikit untuk mempelajari bagaimana memadukan SDM dengan perkembangan bisnis yang sedang berjalan.

 Suatu cara yang berkaitan dengan SDM agar dapat menjadi keunggulan bersaing adalah melalui peningkatan modal manusia untuk dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Suatu konsep yang menarik perhatian beberapa pengelola perusahaan akhir-akhir ini adalah organisasi pembelajar (*learning organization*); di mana setiap orang harus menambah pengetahuan dan kemampuan agar dapat memberi hasil kerja yang lebih baik. Pernyataan tersebut mengharuskan setiap perusahaan untuk belajar secara terus-menerus melalui pemantauan lingkungan, memahami informasi, peka terhadap perkembangan teknologi, pengambilan keputusan, restrukturisasi, agar dapatbersaing dengan lingkungan tersebut. Berbagai pendapat dalam buku literatur mengatakan bahwa SDM merupakan faktor penentu dalam persaiangan pasar, oleh karenanya diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia.

 Berdasarkan pendapat Gary Dessler (2010:8), MSDM sangat penting untuk dipelajari dan diterapkan karena tanpa MSDM kita dapat mengalami beberapa masalah berikut ini:

1. Memperkerjakan orang salah untuk pekerjaan tersebut.
2. Mengalami proses penggantian karyawan yang tinggi
3. Orangorang yang kita andalkan tidak melakukan pekerjaan yang terbaik
4. Menghabiskan waktu untuk wawancara yang tidak berguna
5. Membuat perusahaan dituntut oleh pengadilan karena tindakan diskriminasi atau kesalahan penanganan SDM
6. Mengakibatkan sebagian karyawan berfikir bahwa gaji mereka tidak adil dan tidak sebanding dengan karyawan lain di dalam organisasi atau jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kedudukan kedudukan setara pada organisasi pesaing potensial
7. Membiarkan kurangnya pelatihan mengakibatkan berkurangnya efektifitas SDM
8. Melakukan praktek pekerja yang tidak adil.

2.1.2.4 Pengadaan Sumber Daya Manusia

 Pengadaan tenaga kerja adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan tenaga kerja merupakan masalah penting dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten tidaklah semudah seperti halnya membeli dan menempatkan mesin. Tenaga kerja adalah asset utama atau investasi perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktifitas organisasi. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan. Penempatan tenaga kerja juga harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilannya. Dengan demikian, gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif dalam menunjang terwujudnya tujuan perusahaan atau kegiatanproyek. Pengadaan karyawan harus didasarkan pada uraian jenis pekerjaan dan kualifikasi orang yang ditempatkan berdasarkan jenis pekerjaan tersebut.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu hal yang penting dan utama dalam pembahasan mengenai kemajuan suatu kelompok, organisasi, atau bangsa dan Negara, dari tangan pemimpin itulah suatu kelompok, organisasi atau bangsa akan terarah, dinamika dan kemajuan-kemajuan yang dihasilkannya karena pemimpin adalah sosok yang memberikan instruksi kepada bawahan agar dapat mengerti atas apa yang harus dilakukan.

Menurut Yukl (2005:2), kepemimpinan adalah:

“Proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”.

House at.al (1999) dalam Yukl (2010:4) mengatakan kepemimpinan adalah:

“Kemampuan individu untuk mempengaruhi , memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi”.

Jacobs & Jaques (1990) dalam Yukl (2010:4) mengatakan kepemimpinan adalah:

“Proses memberikan tujuan (arah yang berarti) ke usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan”.

(Miftah Thoha, 2010:15), kepemimpinan adalah:

“Kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Kepemimpinan terkadang di pahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan sebagai suatu alat, sarana, atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau suka cita . kepemimpinan juga mempengaruhi aktivitas – aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok (Rivai, 2013:2).

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak organisasi yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan secara luas definisi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok atau budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara budaya kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi (Rivai,2013:3).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

2.1.3.2 Teori Kepemimpinan Klasik

Menurut Harbani Pasolong (2008:86) teori kepemimpinan klasik terdiri dari:

1. Kepemimpinan Model Taylor
* Cara terbaik untuk meningkatkan hasil kerja adalah dengan meningkatkan teknik atau meningkatkan metode kerja
* Manusia untuk manjemen, bukan manajemen untuk manusia
* Fungsi manajemen adalah untuk menetapkan kriteria prestasi dalam mencapai tujuan
* Fokus pimpinan adalah peretumbuhan perusahaan
1. Kepemimpinan Model Mayo
* Disamping mencari teknik/metoda kerja terbaik juga memperhatikan perasaan dan hubungan manusia
* Pusat-pusat kekuasaan berada pada hubungan pribadi pada unit-unit kerja
* Fungsi pemimpin adalah mempermudah kelompok dalam mencapai tujuan secara kooperatif juga mengembangkan kepribadiannya
1. Studi Iowa

Penelitian kepemimpinan dengan tiga gaya, otoriter, demokratis dan *Laize Faire* (gaya bebas). Pemimpin otoriter memimpin dengan mengarahkan, harus patuh pada atasan tanpa membantah, tidak memberi kesempatan bertanya. Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi, menghargai pendapat orang lain. Pimpinan bersikap obyektif dalam memuji dan mengkritik. Adapun pemimpin *Laize Faire* memberikan kebebasan mutlak kepada kelompok.

1. Studi Ohio

Kepemimpinan sebagai suatu perilaku seseorang dalam mencapai tujuan, terdiri dari:

1. Pembuatan inisiatif (*initiating Structure*)

Pimpinan berorientasi pada pencapaian tugas

1. Perhatian (*consideration*)

Pimpinan berorientasi pada hubungan manusiawi pada bawahannya dalam hal ini terdapat empat gaya:

1. Struktur rendah perhatian tinggi
2. Struktur tinggi perhatian tinggi
3. Struktur tinggi perhatian rendah
4. Struktur rendah perhatian rendah
5. Studi Michigan

Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pengawasan pada seksi produksi lebih menyukai:

1. Menerima pengawasan dari para pengawas yang bersifat terbuka
2. Sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan mereka
3. Memberikan pengawasan yang terbuka kepada bawahannya tidak ketat
4. Berorientasi pada pekerja dibandingkan produksi

Penelitian mengajukan dua kepemimpinan yaitu yang berorientasi pada bawahan dan menekankan pentingnya hubungan dengan pekerja. Pekerja diperhatikan minatnya, diakui keberadaannya juga dipenuhi kebutuhannya. Sedangkan pemimpin dengan orientasi produksi menitik beratkan produksi dan aspek-aspek teknis kerja. Pekerja dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan.

* + - 1. Teori Kepemimpinan Modern
1. Teori sifat (*Traits Theory*)

Teori ini berasumsi bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin karena sifat-sifat sebagai pemimpin yang secara alamiah yang dianugerahi ciri-ciri yang tidak dimiliki orang lain. Teori ini mengatakan bahwa keberhasilan manajerial dipengaruhi oleh intuisi dan kekuasaan persuasif yang dimiliki pemimpin, dan berasumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kualitas dari sifat yang ada pada diri pemimpin tersebut.

1. Teori Kelompok

Penelitian oleh Allan (1976) dalam Thoha (2010:289) menunjukkan bahwa pemimpin yang memperhatikan dan membantu bawahannya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan

1. Teori Situasional atau Kontingensi

Teori ini berasumsi bahwa kinerja kelompok bergantung kepada interaksi antara gaya kepemimpinan dan kesesuaian dengan situasi. Hanya pemimpin yang memahami situasi dan mengetahui kebutuhan organisasilah yang dapat menjadi pemimpin yang efektif.

1. Teori *Path Goal*

Teori ini menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan kinerja karyawannya

1. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Adalah teori kontingensi yang fokus pada kesiapan pengikutnya. Teori ini berkeyakinan bahwa efektifitas kelompok tergantung pada tindakan para pengikutnya. Kesiapan didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard sebagai tingkatan kemampuan dan kemauan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu. Teori ini menggabungkan perilaku tugas dan relasi dengan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. *Telling*

Pemimpinlah yang menentukan peran karyawan, kemudian mengatur karyawan dalam melaksanakan tugasnya

1. *Selling*

Pemimpin memberikan pengarahan dan dukungan

1. *Participating*

Pemimpin melibatkan pengikut dalam membuat suatu keputusan

1. *Delegating*

Pemimpin kurang memberikan arahan dan dukungan

Menurut Hersey dan Blanchard terdapat 4 (empat) tingkatan kesiapan pengikut (*follower Readiness*). Gaya kepemimpinan yang tepat tergantung pada kesiapan pengikut. Teori Hersey dan Blanchard mengidentifikasikan 4 tingkatan/level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4 berdasarkan kriteria mampu dan ingin.

1. Teori Kontingensi Fielder

Teori kontingensi Fielder mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan pengawasan. Terdapat dua gaya, gaya yang berorientasi pada relasi dan gaya yang berorientasi pada tugas.

Penelitian mengungkapkan tiga dimensi kontingensi yaitu:

1. Relasi pemimpin-anggota

Tingkat keyakinan, kepercayaan dan hormat karyawan terhadap pimpinannya yang dinilai baik atau tidak baik

1. Struktur tugas

Tingkat tugas dalam pekerjaan distrukturisasi dan diformulasi, dinilai dalam tingkatan tinggi atau rendah

1. Posisi kekuatan

Tingkat pengaruh seorang pemimpin terhadap aktivitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi dan peningkatan gaji, dengan tingkatan kuat atau lemah

1. Teori Jalan Kecil-Tujuan versi House

Teori ini berasumsi bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi motivasi, kepuasan dan kinerja para pengikut. Dalam teori Jalan Kecil-Tujuan ini terdapat empat gaya kepemimpinan yaitu: direktif, suportif, partisipatif dan yang berorientasi hasil.

Empat gaya kepemimpinan dalam Teori Jalan Kecil-Tujuan versi House yaitu:

1. Kepemimpinan direktif

Kepemimpinan yang sama dengan gaya otokrasi, pemimpin memberikan arahan tanpa ada partisipasi dari bawahan

1. Kepemimpinan suportif

Pemimpin yang bersediamemberikan penjelasan dan perhatian dalam melaksanakan tugas yang diberikan

1. Kepemimpinan partisipatif

Pemimpin yang menerima dan menggunakan saran-saran dari bawahannya meski keputusan tetap pada pemimpin

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil

Pemimpin memberi keyakinan kepada bawahannya akan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.

1. Teori Perilaku

Terdapat dua orientasi perilaku pemimpin yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas (*task orientation*). Pemimpin yang berorientasi pada tugas akan menampilkan gaya kepemimpinan otokratik dengan ciri memberikan tugas dengan menetapkan langkah-langkah pelaksanaan tugas dengan ketat. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada orang akan menampilkan gaya kepemimpinan demokratis dengan cara memberikan dorongan kepada bawahan, memberi kebebasan dalam pelaksanaan tugas, mengembangkan inisiatif, menerapkan hubungan yang suportif.

1. Teori Kharismatik

Menurut Gibson (1997:78) dalam Harbani Pasolong (2008:93) kepemimpinan karismatik adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut melaui bakat supranatural yang dimilikinya dan kekuatan yang menarik. Dia memiliki banyak inspirasi, keberanian dan bekerja kian teguh pada keyakinan sendiri. Pemimpin karismatik memiliki ciri antara lain: memiliki visi, misi, sasaran, program dan tujuan yang jelas. Konsistensi dan fokus pada suatu permasalahan.

Sedangkan Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi (2013:7) mengemukakan pendekatan terbaru dari teori kepemimpinan sebagai berikut:

1. Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori yang mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu atribusi yang diciptakan seorang individu terhadap individu yang lain.

1. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Merupakan kelanjutan dari teori atribusi. Teori ini menyatakan bahwa para pengikut membuat suatu atribusi (penghubung) terhadap kemampuan heroik seorang pemimpin.

1. Kepemimpinan Transaksional vs Transformasional

Pemimpin transaksional memimpin dan memberikan motivasi kepada pengikutnya dengan memperjelas peran dan tugas. Adapun pemimpin transformasional memimpin dengan memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual dan memiliki kharisma.

* + - 1. Gaya Kepemimpinan

Ada bermacam-macam gaya kepemimpinan menurut House (Robbin, 2001:52) dalam Suwatno (2013:158):

1. Gaya direktif

kepemimpinan yang membuat bawahan harus tahu apa yang diharapkan pimpinan dalam pekerjaannya memberikan arahan secara jelas.

1. Gaya suportif

Kepemimpinan yang mendukung, bersifat ramah dan peduli pada kebutuhan bawahan

1. Gaya partisipatif

Kepemimpinan yang menerima lalu menggunakan saran bawahan dalam pengambilan keputusan.

1. Gaya orientasi prestasi

Kepemimpinan yang mengharapkan bawahan untuk berprestasi dengan cara memberi tantangan.

Terdapat beberapa tipe kepemimpinan, kartono (2005:69), memaparkannya sebagai berikut:

1. Tipe Kharismatik

Tipe ini mempunyai kekuatan energi, daya tarik pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. Dia dianggap mempunyai kekuatan supranatural, memiliki banyak inspirasi, keberanian dan keyakinan, sehingga kepribadian pemimin memancarkan pengaruh dan daya tarik yang luar biasa.

1. Tipe Paternalistik

Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil keputusan, mengambil inisiatif, kreativitas, bersifat maha tahu.

1. Tipe Militeristik

Tipe ini tidak berarti pemimpin militer, tetapi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: menggunakan perintah/komando terhadap bawahannya, menghendaki kepatuhan absolut, bersikap formal, menuntut adanya disiplin keras dari bawahannya, tidak membutuhkan saran apalagi kritik dari bawahannya, komunikasi berlangsung satu arah.

1. Tipe Otokratis

Tipe seorang pemimpin yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentifikasikan tujuan organisasi, memandang bawahan hanya sebagai alat, tidak menerima saran dan kritik, sangat bergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan selalu menggunakan paksaan dan *panitif* (menghukum).

1. Tipe Demokratis

Selalu berusaha mengsinkronkan kepentingan tujuan pribadi bawahannya, mau menerima saran dan kritik dari bawahannya, memprioritaskan kepentingan kerjasama dalam mencapai tujuan, memberikan kebebasan pada bawahan, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya untuk lebih sukses dari padanya, berusaha memajukan kapasitas dari pribadinya sebagai pemimpin.

1. Tipe Populitis

Memiliki sifat-sifat memegang teguh pada norma-norma yang berlaku pada masyarakat, kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan asing, mengutamakan kehidupan nasionalisme.

1. Tipe Administratif

Tipe kepemimpinan dengan kemampuan pengadministrasian tugas secara efektif. Pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

1. Tipe *Laisser faire* (tipe bebas)

Memiliki karakteristik yang membiarkan kelompoknya, setiap orang bebas berbuat semaunya sendiri, pemimpin tidak berpartisipasi, semua pekerjaan dan tanggung jawab dibebankan kepada bawahannya. Biasanya dia hanya seorang pemimpin simbol yang tidak memiliki keterampilan teknis.

2.1.3.5 Fungsi Kepemimpinan.

Pemimpin yang efektif menggunakan banyak sarana, baik yang rumit maupun halus, agar dapat mempengaruhi dan memimpin individu atau kelompok untuk menjadi kreatif dan produktif.Perilaku kepemimpinan dapat dianggap sebagai kisaran berlanjut mulai dari sangat berpusat pada pemimpin (otokratis), masukan bersama (demokratis) sampai berpusat pada kelompok (pengendalian bebas).

Menurut Thoha (2010:52), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut:

1. Fungsi kepemimpinan sebagai innovator

Sebagai innovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun bidang konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

1. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksuddan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyaawan sehingga timbul pengertian dikalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaran orang lain.

1. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakansesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

1. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali), pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun di dalam pelaksanaan rencana atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

2.1.3.6 Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas–tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Seperti yang dikembangkan oleh menurut Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari,fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu:

1. Fungsi kepemimpinan sebagai innovator
	* 1. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
		2. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
	* 1. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
		2. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
	* 1. Kemampuan pimpinan mendorong pegwai bekerja sesuai tanggung jawab.
		2. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
	* 1. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
		2. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya.

Berdasarkan paparan di atas, maka dimensi dan indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 2.1**

**Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensi | Indikator |
| Inovator | * + - 1. Kemampuan inovasi.
 |
| * + - 1. Kemampuan konseptual.
 |
| Komunikator | 3. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi  |
| 1. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
 |
| Motivator | 1. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk bekerja sesuai tanggung jawabnya.
 |
| 1. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
 |
| Kontroler | 1. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
 |
| 1. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya.
 |

Sumber: Thoha (2010:52)

2.1.4. Budaya Organisasi.

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. **Budaya** terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk [sistem](http://id.wikipedia.org/wiki/Sistem) [agama](http://id.wikipedia.org/wiki/Agama) dan [politik](http://id.wikipedia.org/wiki/Politik), adat istiadat, [bahasa](http://id.wikipedia.org/wiki/Bahasa), kegiatan kebudayaan, [pakaian](http://id.wikipedia.org/wiki/Pakaian), [bangunan](http://id.wikipedia.org/wiki/Bangunan), dan karya [seni](http://id.wikipedia.org/wiki/Seni). [Bahasa](http://id.wikipedia.org/wiki/Bahasa), sebagaimana juga **budaya**, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha ber[komunikasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Komunikasi) dengan orang-orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya itu dipelajari.

Beberapa alasan mengapa orang mengalami kesulitan ketika berkomunikasi dengan orang dari budaya lain terlihat dalam definisi budaya: Budaya adalah suatu perangkat rumit nilai-nilai yang dipolarisasikan oleh suatu citra yang mengandung pandangan atas keistimewaannya sendiri."Citra yang memaksa" itu mengambil bentuk-bentuk berbeda dalam berbagai budaya seperti "individualisme kasar" di [Amerika](http://id.wikipedia.org/wiki/Benua_Amerika), "keselarasan individu dengan [alam](http://id.wikipedia.org/wiki/Alam)" di [Jepang](http://id.wikipedia.org/wiki/Jepang) dan "kepatuhan kolektif" di [Cina](http://id.wikipedia.org/wiki/Cina). Citra budaya yang bersifat memaksa tersebut membekali anggota-anggotanya dengan pedoman mengenai perilaku yang layak dan menetapkan [dunia](http://id.wikipedia.org/wiki/Dunia) [makna](http://id.wikipedia.org/wiki/Makna) dan nilai [logis](http://id.wikipedia.org/wiki/Logis) yang dapat dipinjam anggota-anggotanya yang paling bersahaja untuk memperoleh rasa bermartabat dan pertalian dengan hidup mereka. Dengan demikian, budayalah yang menyediakan suatu kerangka yang koheren untuk mengorganisasikan aktivitas seseorang dan memungkinkannya meramalkan perilaku orang lain.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi.

Konsep tentang budaya menggambarkan pengertian yang sangat luas dan umum; yang intinya adalah pola perilaku, kepercayaan, kelompok dan semua pemikiran yang mencirikan suatu nilai-nilai yang dianut bersama dan cenderung bertahan walaupun anggota kelompok tersebut sudah berubah. Budaya bila dihubungkan dengan organisasi, maka akan memberikan pengertian yang berbeda, dimana budaya organisasi merupakan terjemahan *organizational culture* yang dapat diartikan dengan berbagai pengertian.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2003: 79), “Satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”.

Menurut Stephen P.Robbins, (2011:256).

“Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian maka budaya organisasi merupakan jiwa para anggota organisasi.

Mathis (2012:42) menyatakan budaya organisasi adalah suatu pola dari nilai-nilai dan kepercayaan bersama yang memberi makna dan peraturan dalam bertingkah laku bagi anggota organisasi. Nilai-nilai ini melekat pada visi organisasi dan anggota-anggotanya dalam menetapkan peluang dan rencana strategis. Seperti kepribadian yang membentuk seorang individu, budaya organisasi membentuk respon anggota-anggota organisasi dan menetapkan apa yang akan atau bisa dilakukan.

Budaya organisasi di maknai sebagai norma perilaku, nilai, filosofi, adat dan simbol yang digunakan oleh pegawai, budaya berkembang selama suatu periode waktu, hanya organisasi yang memiliki sejarah dimana anggota-anggotanya telah berbagi pengalaman selama bertahun-tahun memiliki budaya yang stabil. Suatu organisasi yang baru berdiri kurang dari dua tahun biasanya belum memiliki budaya yang stabil (Mathis, 2012:43)

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktifitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya, agar dapat diterima di lingkungan tempatnya bekerja, seseorang berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah , dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempatnya bekerja. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasikan pada para anggota organisasi (Sutrisno 2011:2).

Pengakuan bahwa kultur organisasi memiliki pengertian yang sama tidak berarti bahwa tidak dimungkinkan adanya subkultur di dalam kultur tertentu. Sebagian besar organisasi memiliki kultur dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ketika berbicara tentang kultur suatu organisasi, kita merujuk pada kultur dominannya. Inilah pandangan makro terhadap kultur yang memberikan kepribadian tersendiri pada sebuah organisasi. Subkultur cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi oleh para anggota. Berbagai subkultur ini mungkin muncul ditingkat departemen dan disebabkan oleh faktor geografis, misalnya pada sebuah kantor atau unit organisasi yang secara fisik terpisah dari kantor utama . orang mungkin memiliki kepribadian yang berbeda-beda namun nilai ini tetap dipertahankan tapi dimodifikasi untuk mencerminkan situasi unik dari unit yang terpisah itu (Robbins, 2011:258).

Jika organisasi tidak memiliki kultur dominan dan hanya atas banyak subkultur, nilai kultur organisasi sebagai suatu variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku yang semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Aspek makna bersama dari kultur inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menentukan dan membentuk perilaku (Robbins,2011:259).

2.1.4.2 Karakter Budaya Organisasi

Sistem makna bersama ketika dicermati secara lebih seksama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang junjung tinggi oleh organisasi. Penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu (Robbins, 2011 :256-257).

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analistis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakter ini berada disuatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi, karenanya menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya dan para anggota diharapkan berperilaku (Robbins, 2011:258).

2.1.4.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, yaitu budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2003: 83), menyatakan bahwa sebuah organisasi harus memenuhi empat fungsi, yaitu :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.

Fungsi identitas organisasi ini didukung oleh kompensasi kepada karyawan dengan memberikan penghargaan yang mendorong inovasi, sehingga karyawan akan berusaha untuk menjalankan komitmen dengan sebaik-baiknya

1. Memudahkan komitmen kolektif.

Dalam fungsi ini setiap karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, sehingga menjadi loyal dan merasa tidak terpisahkan dari organisasi, karena adanya pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

1. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan mendukung, konflik & perubahan diatur dengan efektif. Strategi ini akan mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan.

1. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.
2. Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa dan bagaimana organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya.

 Dari sisi fungsi budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu sebagai berikut (Sutrisno,2011:10):

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Gordon (1991) menyatakan dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. (Sutrisno, 2011:11)

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan, komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson dan Kyrprianouc 1994), Nelson Qiuck (1997) mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol perilaku (Sutrisno, 2011:11).

2.1.4.4 Konsep Budaya Perusahaan

 Konsep budaya perusahaan dapat dilihat berdasarkan kepada beberapa elemen dasar, nilai, norma dan artefak yang diintegrasikan kepadabersama oleh anggota sesuatu organisasi. Berdasarkan pendapat Cummings dan Worley (1993), budaya korporat adalah; “… *is the pattern of basic assumption values, norms and artifacts share by organization members. It represents the taken-for-granted and shared assumption that people make about how work is to be done and evaluated and how employes relate to one another and to significant others, such as supplier customers, and government agencies*”.

 Ini bermakna, konsep budaya korporat sebenarnya adalah dimanifestasikan melalui bagaimana sesuatu kerja dalam sebuah organisasi itu dilaksanakan dan dinilai. Disamping itu ia juga melibatkan jalinan hubungan para pekerja di peringkat dalaman (*internal*) dan juga di peringkat luaran (*external*) pada sebuah organisasi. Oleh karena itu konsep budaya korporat adalah juga dilihat melalui bentuk hubungan sesama pekerja dalam sebuah organisasi serta hubungan dengan pihak lain yang berkaitan seperti klien, pelanggan, pembekal atau agensi kerajaan yang lain. Menurut Erni R Ernawan (2011),

1. Elemen Budaya Korporat

Pada dasarnya, budaya korporat mempunyai empat elemen utama yang wujud pada tahap kesadaran yang berbeda. Tahap-tahap ini adalah ditunjukkan melalui:

1. Asumsi Dasar (*basic Assumptions)*

Merupakan tahap kesadaran budaya yang palin dasar dan tidak didasari *(inconscious*). Fenomena dan tanggapan mengenai bagaimana sesuatu masalah yang terlihat dalam sebuah organisasi itu seharusnya diselesaikan. Tanggapan dan andalan asas ini akan memberikan panduan kepada individu yang terlibat mengenai bagaimana sesuatu isu atau permasalah itu wajar dilihat, dipikir dan ditangani. Sebagai contoh, kita boleh mengandaikan bahwa basic assumption bagi jabatan ini adalah mengutamakan perkhidmatan pelanggan (*customer service*) adalah penting bagi menjadikan perkhidmatan yang terunggul.

1. Nilai (*values*)

Peringkat kesadaran berikutnya yaitu nilai (*values*) merupaka apa yang sepatutnya ada dan diamalkan oleh semua individu pada organisasi tersebut. Nilai-nilai yang Nampak akan memberitahu kita apa yang penting dalam organisasi dan apa yang perlu diberikan perhatian. Bagaimana karyawan/individu dalam organisasi dapat menyediakan dan memberikan manfaat yang baik kepada pelanggan.

1. Norma-norma (*Norms*)

Tahap kesadaran budaya seterusnya adalah norma dimana ia dapat memberikan panduan kepada individu yang terlibat bagaimana harus bertindak (bertingkah laku) terhadap sesuatu situasi. Ia juga meliput segala peraturan yang tidak tertulis (*unwritten rules behavior*) berhubung dengan perlakuan yang sewajarnya dalam organisasi tersebut. Individu-individu yang senantiasa peka akan kehendak, kerenah, dan mengutamakan kepuasan pelanggan merupakan salah satu norma yang perlu wujud dalam organisasi yang berorientasi pelanggan.

1. Artifacts

Tahap kesadaran budaya yang paling tinggi yaitu artifacts adalah hasil manifestasi dari karakteristik budaya yang nyata, di dalamnya terdapat tingkah laku dan perlakuan individu, struktur, sistem, prosedur, peraturan dan aspek fisisk yang ada dalam sebuah organisasi. Bagaimana organisasi dapat melayani masyarakat yang berkepentingan dengannya secara penuh (*hot-line* selama 24 jam umpamanya) merupakan cerminan dari sebuah organisasi yang mengutanakan keinginan pelanggan.

1. Isu-isu Praktik Budaya Korporat

Perlu disadari bahwa budaya korporat merupakan satu proses pembelajaran social untuk suatu jangka waktu yang panjang. Pembentukan suatu budaya korporat yang baik adalah merupakan suatu rentetan sejarah dan gambaran mengenai orientasi pengasas atau pemimpin yang terdahulu bagi sebuah organisasi. Budaya korporat yang telah ada itu kemudian diperkuat dan dikukuhkan lagi oleh ketua atau pengurus-pengurus berikutnya. Ini menjadikan struktur budaya korporat sebuah organisasi itu amat kental dan tidak mudah untuk diubah atau ditukar. Dalam memupuk dan mengetengahkan budaya korporat, beberapa persoalan yang perlu dihayati oleh setiap ahlinya ialah:

*Who`s who, Who matters around here?*

*Who`s us? Who`s them? How do we treat us and them?*

*How do we do things around here, and why?*

*What constitutes a problem, and what do we do and when one arrives?*

*What really matters here, and why?*

Melalui konsep budaya korporat yang sekian lama dipraktikkan dana menjadi tradisi kepada anggota organisasi tersebut kemudian dapat dijadikan panduan dan gambaran yang jelas bagi kemudahan anggota organisasi tersebut untuk berhadapan dengan persoalan-persoalan di atas.

1. Budaya korporat dan Image Organisasi

Sebagian besar kajian dan penyelidikan yang dijalankan adalah memberikan tumpuan kepada bagaimana konsep budaya korporat itu dapat mempengaruhi dan memberikan kesan terhadap stakeholder (termasuk konsumen), dengan *brand image, brand equity,, barnd loyalty.*

 Perkembangan mutakhir jelas meperlihatkan bahwa kebanyakan organisasi dari waktu-kewaktu mau tidak mau siap atau tidak siap harus berhadapan dengan perubahan dalam teknologi, informasi,persaingan, perubahan struktur tenaga kerja dan lain-lain. Perubahan dan kemajuan ini memerlukan keterlibatan seluruh anggota dalam sebuah organisasi untuk lebih peka dan mengambil langkah yang lebih strategic bagi kelancaran, efisiensi, efektifitas, dan produktivitas organisasi.

2.1.4.5 Faktor-faktor yang Mepengaruhi Budaya

Beberapa faktor yang mempengaruhi budaya Erni R Ernawan (2011), di antaranya sebagai berikut:

* 1. Faktor Struktur Sosial, merupakan organisasi social yang mendasar, walaupun banyak perbedaan aspek-aspek dalam struktur social, namun ada dua dimensi utama penggerak ketika kita ingin menjelaskan perbedaan budaya-budaya, yaitu pertama adalah tingkat kemana unit dasar individu merupakan lawan dari kelompok dalam masyarakat barat. Kedua adalah tingkat dimana suatu masyarakat terbagi dalam kelas-kelas atau kasta-kasta seperti halnya di India.
	2. Faktor Stratifikasi Sosial, seluruh masyarakat digolongkan ke dalam hierarki dasar yang termasuk kategori social atau strata social. Strata ini secara khusus didefinisikan dalam karakteristik-karakteristik mendasar seperti latar belakang keluarga, pekerjaan (jabatan), dan pendapatan.
	3. Faktor Mobilitas Sosial, adalah tingkat dimana individu-individu dapat keluar dari strata yang dimilikinya sejak lahir. Mobilitas sosial sangat beranekaragam artinya dari masyarakat ke masyarakat lainnya.
	4. Faktor Kepentingan, stratifikasi suatu masyarakat dari perspektif bisnis adalah suatu kepentingan-kepentingan sepanjang itu mempengaruhu operasi organisasi bisnis.
	5. Faktor Agama, dapat didefinisikan sebagai suatu sistem pembagian kepercayaan-kepercayaan dan ritual-ritual yang berhubungan dengan dunia suci. Agama itu juga mempengaruhi kebiasaan bekerja dan aktivitas social dari hari ke haridalam seminggu dimana orang-orang bekerja dengan kebiasaan-kebiasaan keagamaan mereka. Di muka bumi ini terdapat ribuan agama atau kepercayaan, namun yang dominan adalah Kristen, Islam, hindu, Budha, dan Khong Hu Cu.
1. Faktor Bahasa, bahasa merupakan komponen penting dalam suatu budaya karena dengan bahasa manusia dapat mengelarkan ide dan dapat berkomunikasi. Melalui bahasa dapat dirumuskan budaya dan pola berpikir, persepsi serta konsep manusia tentang realita idealnya. Bahasa ini dapat diartikan sebagai setiap pengertian (arti) perkataan (*spoken*) atau non-perkataan (*unspoken*) dari komunikasi.
2. Faktor Pendidikan, pendidikan formal memegang peranan kunci dalam masyarakat, pendidikan formal ini merupakan media atau sarana di mana individu banyak belajar mengenai keahlian bahasa, konsep-konsep, dan matematika yang sangat diperlukan dalam suatu masyarakat modern. Norma-norma budaya ini dibawa secara tidak langsung dari sekolah dengan titik perhatian (*focus*) pada hak dan kewajiban, kejujuran, kerapian, kedisiplinan (tepat waktu), dll, yang kesemuanya itu merupakan bagian dari kurikulum tersembunyai (*hidden curriculum)* dari sekolah. Sistem rangking atau peringkat selalu digunakan di dalam mengajar para pelajar mengenai nilai prestasi pribadi dan kompetisi.

2.1.4.6 Dimensi Dan Indikator Budaya Organisasi

Sistem makna bersama ketika dicermati secara lebih seksama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang junjung tinggi oleh organisasi. Penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu (Robbins, 2011 :256-257).

* 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
	2. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analistis, dan perhatian pada hal-hal detail.
	3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
	4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
	5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
	6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
	7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan.

**Tabel 2.2**

**Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensi | Indikator |
| Inovasi dan Pengambil resiko | * + - 1. Pemberian penghargaan dan apresiasi
 |
| * + - 1. Dorongan terhadap tantangan
 |
| Perhatian terhadap detail | * + - 1. Karyawan bekerja dengan teliti
 |
| * + - 1. Tugas yang diberikan terinci.
 |
| Orientasi hasil | * + - 1. Dituntut untuk bekerja keras
 |
| * + - 1. Dituntut agar lebih berkualitas.
 |
| Orientasi orang | 1. Mempunyai hak berkembang
 |
| 1. Hak yang sama dalam karir.
 |
| Orientasi tim | 1. Saling menghargai
 |
| 1. Kerjasama tim
 |
| Keagresifan | 1. Saling berkompetisi
 |
| 1. Bekerja dengan cepat dan efisien
 |
| Kemantapan  | 1. Bekerja sesuai prosedur
 |
| 1. Melakukan supervisi pekerjaan
 |

Sumber: Robbins (2011 :256-257)

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Alasan ini membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhannya.

Disisi lain, menjadi pertimbangan bagi setiap organisasi dalam menentukan kompensasi, karena gaji dan upah serta bentuk kompensasi lainmerupakan komponen biaya usaha. Besarnya bagian ini dapat membuat rendahnya daya saing produk yang dihasilkan akibat tingginya biaa produksi dan biaya penjualan. Oleh karena itu, sistem kompensasi dalam organisasi harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi organisasi. Organisasi harus menyeimbangkan biaya kompensasi pada suatu tingkat tertentu untuk menjamin daya saing organisasional dan memberikan penghargaan yang adil kepada karyawan atas pengetahuan, keterampilan, dan kinerjanya.

2.1.5.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Wilson Bangun 2012:255 “Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya”.

Martoyo (2007:116) dalam Chaisunah (2011:3) mengemukakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employe,* baik yang langsung berupa uang maupun yang berupa non uang.

Menurut Ranupandojo (2007:7) dalam Nova Maulidian (2013:13) kompensasi adalah penghargaan yang adil dan layak kepada para karyawan sesuai dengan sumbangan yang telah mereka berikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Program pemberian kompensasi adalah salah satu bentuk pemeliharaan tenaga kerja yang dapat dilakukan oleh perusahaan (Sule Tisnawati Erni dan Kurniawan 2010:207).

2.1.5.2 Pengelompokan Kompensasi

Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*); upah, gaji, kompensasi variabel: insentif dan bonus. Menurut Schuler dan Jackson (1999), kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan sosial, pengangguran, dan cacat), perlindungan pribadi (berupa pensiun, tabungan pesangon tambahan, dan asuransi ), bayaran tidak masuk kantor (berupa: pelatihan cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat dan hari libur nasional), dan tunjangan siklus hidup (berupa: bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, penghasilan, dan biaya pindah). Kompensasi langsung dapat berupa gaji pokok (termasuk pembayaran aplusan, dan premi), dan pembayaran berdasarkan kinerja (berupa bagian saham, bonus, pembayaran tunjangan, dan pembayaran insentif).

 Pembayaran secara langsung dapat dilakukan berdasarkan tambahan waktu atau berdasarkan kinerja. Pembayaran yang dilakukan atas dasar waktu bagi pekerja kasar atau dikenal dengan istilah *blue collar workers*, biasanya dibayarkan dalam bentuk upah per satuan unit pekerjaan dan per jam atau upah per hari. Sedangkan bagi pekerja administrasi, manajer, profesional dibayar dalam bentuk gaji. Mereka diberi imbalan berdasarkan lamanya periode waktu, seperti seminggu, sebulan, atau tahunan. Pembayaran dalam bentuk kinerja bias dibayar dalam bentuk upah per potong. Upah kerja yang dihasilkan pekerja biasa disebut insentif, biasanya dibayarkan kepada karyawan yang melebihi jumlah produksi. Bagi tenaga penjual yang dapat menjual melebihi target penjualan yang ditentukan oleh target perusahaan ( Wilson Bangun (2012: 255)

1. Gaji Pokok

Gaji pokok adalah gaji dasar (*base pay*) yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan. Gaji (*salary*) adalah karyawan memperoleh imbalan kerja dengan jumlah tetap tanpa menghiraukan jam kerja dan banyaknya unit yang dihasilkan. Berbeda dengan itu, upah (*wage*) adalah imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaannya berdasarkan jam kerja dan jumlah unit pekerjaannya yang dihasilkan.

1. Kompensasi Variabel

Imbalan kerja yang diterima karyawan berdasarkan kinerja individu satu kelompok disebut kompensasi variabel (*variable compensation*). Besarnya kompensasi variabel tergantung berapa banyak karyawan dapat menghemat penggunaan *input* dan menghasilkan pekerjaan melampaui standar yang ditetapkan. Kompensasi variabel umumnya dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk bonus dan insentif. Untuk tenaga eksekutif, biasa dibayarkan dalam bentuk jangka panjang, seperti *bonus payment*, *stock option*, dan *phantom stock plans*.

Cara lain dapat dilakukan melalui pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi, liburan atas biaya perusahaan, dana pension. Bentuk kompensasi lain yang sama pentingnya, membayar sejumlah dana kepada karyawan ketika tidak mampu lagi bekerja, disebut dana pensiun. Kompensasi lain dapat diberikan secara non finansial dalam bentuk penghargaan-penghargaan seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luas, dan kantor yang lebih bergengsi.

Dimensi kompensasi terbagi dua jenis (Asri Laksmi 2011:7) yaitu:

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan oleh pemberi kerja sebagai bentuk pertukaran antara penghargaan moneter (keuangan) terhadap kerja yang telah diselesaikan oleh pegawai. Kompensasi langsung ini terdiri dari gaji pokok (meliputi upah atau gaji), dan penghasilan tidak tetap (termasuk didalamya adalah bonus, insentif dan opsi saham).

1. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diberikan oleh pihak pemberi kerja dimana penghargaan yang diberikan tidak berupa uang. Kompensasi tidak langsung terdiri dari tunjangan yang antara lain berupa asuransi jiwa, cuti berbayar, dana pensiun, kompensasi pekerja dan lain-lain.

1. Gaji pokok adalah kompensasi dasar yang diterima oleh seorang pegawai biasanya berupa gaji atau upah.

Upah adalah imbalan kerja yang perhitungannya didasarkan pada jumlah waktu/jam kerja, sedangkan gaji adalah imbalan kerja yang jumlahnya tetap tanpa memperhitungkan jumlah jam kerja.

1. Penghasilan tidak tetap adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, tim maupun organisasi. Penghasilan tidak tetap terdiri dari bonus, insentif dan opsi saham.
2. Bonus

Bonus adalah kompensasi tambahan, berupa penghargaan agar pegawai termotivasi untuk memberi kontribusi kepada perusahaan/organisasi.

1. Insentif

Insentif merupakan sejumlah uang untuk *output* yang telah ditentukan.

1. Opsi saham

Seringkali penghasilan tidak tetap bagi para manajer dan eksekutif senior diberikan dalam bentuk opsi saham sebagai kompensasi tertunda.

1. Tunjangan adalah suatu kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada pegawai. Bentuknya antara lain:
2. Asuransi jiwa

Asuransi jiwa biasanya diberikan untuk pegawai dengan jenis pekerjaan yang mengandung resiko tinggi.

1. Cuti prabayar

Karyawan diberikan kompensasi dalam bentuk hari libur tetapi pemberi kerja tetap memberikan gaji.

1. Dana pensiun

Pegawai berhak mendapatkan tunjangan dari program pensiun yang didanai oleh kedua belah pihak, pemberi kerja maupun pegawai.

* + - 1. Tujuan Administrasi Kompensasi

Banyak perusahaan bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Tindakan ini dilakukan oleh banyak organisasi karena semakin besarnya industri tetapi sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang berkualitas sangat sedikit dan terbatas. Kompensasi merupakan suatu pilihan yang tepat untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan bagi kebanyakan organisasi. Tujuan dan pentingnya memperhatikan (menurut Wilson Bangun 2012: 258) kompensasi:

1. Mendapatkan Karyawan yang Cakap

Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkannya sumber daya manusia yang memiliki kecakapan diatas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.

1. Mempertahankan Karyawan yang ada

Pada umumnya, setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan. Kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

1. Meningkatkan Produktivitas

Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variable dependen yang dicari factor pengaruhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.

1. Memperoleh Keunggulan Kompetitif

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30 sampai 70 persen yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran. Karena besarnya biaya ini, sebagai pilihan yang dilakukan organisasi adalah mengunakan komputer dan mesin-mesin atau pindah kedaerah yang upah tenaga kerjanya lebih murah.

1. Aturan hukum

Berkaitan dengan aturan hukum, organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional dan daerah. Setiap organisasi diharuskan membayar upah tenaga kerjanya sesuai upah minimum yang ditetapkan setiap pemerintah daerahnya (tertuang dalam Undang-Undang ).

1. Sasaran Strategi

Banyak perusahaan dalam menjalankan usahanya menginginkan yang terbaik dalam industrinya, untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Suatu strategi yang hampir setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki sistem administrasi kompensasinya.

Menurut Werther dan Davis (1996:379) dalam Sedarmayanti (2013:236) tujuan manajemen kompensasi adalah:

1. Memperoleh pegawai yang berkualitas
2. Mempertahankan pegawai yang ada
3. Memastikan keadilan
4. Menghargai perilaku positif yang diinginkan
5. Mengawasi biaya
6. Mematuhi peraturan
7. Memfasilitasi saling pengertian
8. Untuk efisiensi administrasi

2.1.5.4 Kategori Keadilan Kompensasi

Simamora (2004:449) dalam Asri Laksmi (2011:182) mengemukakan bahwa keadilan kompensasi terbagi dalam tiga kategori yaitu keadilan eksternal, keadilan internal dan keadilan individu.

 Kategori keadilan kompensasi diuraikan sebagai berikut:

1. Keadilan eksternal

Adalah tarif upah dinilai layak dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan ekternal dinilai dengan cara membandingkan pekerjaan yang sama pada organisasi-organisasi yang setaraf.

1. Keadilan internal

Tingkat gaji yang layak dan seimbang dengan nilai pekerjaan secara internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan dalam organisasi, nilai ekonomi dari hasil pekerjaan, pengaruh dan statusnya dalam hierarki organisasi.

1. Keadilan individu

Ketika seorang pegawai menerima kompensasi dari organisasi/perusahaan maka munculah sebuah persepsi keadilan. Adapun persepsi keadilan ini dipengaruhi oleh (1) rasio kompensasi terhadap input upaya, pendidikan, pelatihan, daya tahan seseorang terhadap kondisi kerja yang merugikan dan (2) perbandingan rasio ini dengan rasio pekerja lain dimana terjadi kontak langsung.

Kebijaksanaan kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan. Kompensasi adlah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan. (Gorda, 2006 dalam I Made Yusa Dharmawan (2011:3).

Kompensasi yang diberikan harus seimbang dan sesuai dengan hasil dari jerih payah pegawai. Alex S. Nitisemito (2008:150) dalam Nova Maulidian (2013:15) menyatakan:

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal

Seseorang yang bekerja memiliki tujuan diantaranya untuk mendapatkan kompensasi sebagai balasan atas jasa yang diberikan dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan hidup minimal mereka. Seyogyanya perusahaan menetapkan kompensasi dengan mempertimbangkan standar kebutuhan.

1. Kompensasi harus dapat meningkat

Besaran kompensasi diusahakan harus dapat mengikat pegawai. Hal ini menjadi sangat penting dalam upaya mencegah kepindahan pegawai ke perusahaan lain yang memberikan kompensasi yang lebih baik.

1. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja

Organisasi menciptakan pengaturan kompensasi sedemikian rupa sehingga dapat menimbulkan semangat dan gairah kerja pegawainya demi menjaga produktivitas mereka.

1. Kompensasi harus adil

Adil dalam pengertian sesuai dengan haknya, tidak mesti sama.

Kaitannya dengan keadilan maka pihak perusahaan haruslah memperhatikan faktor-faktor berikut:

1. Tingkat pendidikan
2. Pengalaman
3. Tanggung jawab
4. Kondisi perusahaan
5. Kondisi ekonomi

Selanjutnya dalam penetapannya, program kompensasi harus memenuhi asas-asas kompensasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun asas-asas kompensasi menurut Malayu Hasibuan (2008:122) adalah:

1. Asas Adil

Adil maksudnya adalah bahwa karyawan diberi kompensasi yang besarnya disesuaikan dengan jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, jabatan pekerja, tanggung jawab, prestasi dan memenuhi persyaratan internal. Asas adil ini harus menjadi dasar dalam penilaian, pemberian hadiah maupun hukuman bagi setiap karyawan. Asas adil ini diupayakan untuk menciptakan suasana kerjasama yang baik, meningkatkan semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan.

1. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan harus memenuhi kebutuhannya pada taraf normatif yang ideal. Meskipun tolok ukur layak itu relatif, setidaknya penetapan besaran kompensasi didasarkan atas standar upah minimum yang ditetapkan pemerintah.

2.1.5.5 Tantangan-Tantangan dalam Kebijakan Kompensasi

Teori kompensasi belum pernah memberikan jawaban yang memuaskan kepada berbagai pihak, baik pihak pemberi kerja maupun pekerja itu sendiri. Alasan dari pernyataan ini, masing-masing pihak merasa dirugikan oleh pihak lain. Oleh karena itu, sepanjang ini belum ada sistem kompensasi yang digunakan memberikan kepuasan kepada setiap pihak yang berkepentingan. Meskipun demikian, ada pendekatan yang tersedia mungkin dapat mendekati kepuasan dimana setiap pihak tidak dirugikan oleh pihak lainnya. Terdapat beberapa faktor penting dalam kebijaksanaan kompensasi, antara lain, permintaan dan penawaran tenaga kerja, serikat buruh, kemampuan untuk membayar, pruduktivitas, biaya hidup, dan pemerintah.

1. Permintaan dan Penawaran Tenaga kerja

Sama halnya dalam menetapkan harga suatu barang di pasar bebas, ditetapkan berdasarkan hokum permintaan dan penawaran. Bagi pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, biasanya tersedia dalam jumlah sedikit (terbatas) maka tingkat upah cenderung tinggi. Sebaliknya untuk jenis pekerjaan yang membutuhkan keterampilan rendah, dibayar dengan upah yang rendah pula. Walaupun demikian, pendekatan barang (*commodity approach*) atas tenaga kerja seperti yang telah diungkapkan tidak sepenuhnya benar, namun tidak dapat dipungkiri bahwa upah adalah harga untuk jasa tenaga kerja. Pada prakteknya, penurunan penawaran atas tenaga kerja dapat diakibatkan pembatasan oleh serikat buruh dalam tujuan untuk meningkatkan kompensasi.

1. Perekonomian

Salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan-keputusan kompensasi finansial adalah kondisi perekonomian di mana organisasi berada. Kondisi perekonomian suatu negara baik akan menentukan tingkat kompensasi yang lebih baik pula..

1. Serikat Buruh

Serikat buruh dapat menentukan kompensasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara ekonomi, serikat-serikat buruh data mempengaruhi penawaran tenaga kerja. Serikat buruh dapat membatasi penawaran tenaga kerja sehingga berakibat pada kenaikan kompensasi. Melalui Undang-Undang Ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003, serikat buruh berhak menghimpun dan mengelola keuangan oraganisasi. Dengan demikian, besarnya kompensasi diterima setiap anggota organisasi sangat bergantung pada kekuatan serikat buruh.

1. Kondisi Keuangan perusahaan

Kondisi keuangan organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kompensasi yang layak. Apabila perusahaan itu dilihat dari segi finansial memadai, maka tuntutan itu wajar untuk dinaikkan, tetapi sebaliknya kalau kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung untuk dinaikkan, maka tuntutan itu merupakan suatu rencana untuk periode-periode berikutnya.

1. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan kompensasi (*compensation policy*) yang ditetapkan perusahaan yang berpengaruh terhadap penentuan kompensasi, karena telah disiapkannya pedoman pokok tentang kompensasi. Keberagaman persepsi tentang keadilan kompensasi tidak diatasi sesegera mungkin dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja dan tingginya penurunan kinerja dan tingginya perputaran kerja.

1. Produktivitas

Produktivitas dapat diukur dari hasil produksi dan prestasi kerja karyawan terhadap perusahaan. Semakin tinggi hasil produksi atau prestasi kerja karyawan maka hal wajar untuk menaikkan tingkat upah karyawan. Karyawan yang memiliki produktivitas tinggi akan diberikan penghargaan dalam bentuk bonus dan intensif.

1. Biaya Hidup

Biaya hidup pada berbagai daerah berbeda, tergantung pada kondisi ekonomi pada setiap daerah tersebut. Biaya hidup dikota besar seperti Jakarta dan kota-kota besar lainnya, tentunya berbeda dengan hidup di kota-kota kecil atau di pedesaan. Hal ini merupakan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan tingkat upah yang diterima karyawan.

1. Pemerintah

Pemerintah berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkannya juga dapat mempengaruhi tingkat upah. Pemerintah menentukan batas minimum upah yang diterima karyawan. Hal ini, pemerintah menentukan berdasarkan hal tersebut, tingkat upah berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaannya dan berbeda pula setiap daerah, apa yang disebut dengan Upah minimum Propinsi (UMP) atau Upah Minimum Kabupaten (UMK).

2.1.5.6 Dimensi Dan Indikator Kompensasi

Dimensi kompensasi terbagi dua jenis (Asri Laksmi 2011:7) yaitu:

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan oleh pemberi kerja sebagai bentuk pertukaran antara penghargaan moneter (keuangan) terhadap kerja yang telah diselesaikan oleh pegawai. Kompensasi langsung ini terdiri dari gaji pokok (meliputi upah atau gaji), dan penghasilan tidak tetap (termasuk didalamya adalah bonus, insentif dan opsi saham).

1. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diberikan oleh pihak pemberi kerja dimana penghargaan yang diberikan tidak berupa uang. Kompensasi tidak langsung terdiri dari tunjangan yang antara lain berupa asuransi jiwa, cuti berbayar, dana pensiun, kompensasi pekerja dan lain-lain.

**Tabel 2.3**

**Dimensi dan Indikator Kompensasi**

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensi | Indikator |
| Langsung | 1. Gaji , Insentif, Lembur
 |
| 1. Bonus , THR
 |
| Tidak langsung | 1. Cuti
 |
| 1. Jaminan kesehatan
 |
| 1. Jaminan kelahiran & kematian
 |

Sumber: Asri Laksmi (2011:7)

* + 1. Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik.

Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam meningkatkan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasi dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapainya tujuan organisasi.

Evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan, salah satunya adalah untuk membantu manajemen membuat keputusan sumber daya manusia secara umum. Evaluasi menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting seperti promosi, perpindahan bagian, dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi juga berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan , selain itu evaluasi bisa memvalidasi seleksi dan program-program penerimaan pegawai dan menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana organisasi melihat kinerja mereka. Evaluasi juga merupakan dasar bagi alokasi imbalan (Robbins, 2011:312).

Kriteria yang dipilih manjemen untuk mengevaluasi ketika menilai kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi apa yang dilakukan karyawan, kriteria itu adalah sebagai berikut (Robbins, 2011(313-314)) :

1. Hasil pekerjaan individual, yaitu mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan hasil akhir bukan proses mencapaiannya.
2. Perilaku, yaitu perilku yang memberikan kontribusi bagi efektifitas organisasi yang memperbaiki koordinasi, kerja tim, kerjasama dan kinerja kelompok secara keseluruhan.
3. Sikap, yaitu menilai kepribadian karyawan dari caranya bertingkah laku yang baik, manunjukkan kepercayaan diri, bisa diandalkan dan kaya akan pengalaman.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Berikut ini akan dikemukakan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli, yaitu:

Menurut (Sutrisno, 2011:170) kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral serta etika”.

Menurut Mangkunegara (2001:57) kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”.

Rivai (2004:14) mengatakan bahwa:

“Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Dessler (2010:514) menyatakan bahwa:

“Kinerja pegawai merupakan suatu catatan dari outcomes yang dihasilkan sesuai dengan fungsi pekerjaan secara spesifik atau aktifitas selam periode waktu tertentu. Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan empat dimensi, yaitu: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kehadiran dan konservasi”.

Menurut Wilson Bangun (2012:231) kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson dalam Umam (2009:164) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

* 1. Faktor individu yang meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
	2. Faktor psikologis, yang terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
	3. Faktor organisasi, yaitu struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Menurut Siagian (2006:103), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sorang karyawan yang mempunyai karakter baik apabila:

1. Mempunyai keahlian yang tinggi.
2. Kesediaan untuk bekerja.
3. Lingkungan kerja yang mendukung.
4. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

2.1.6.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual seseorang dengan prestasi yang diharapkan. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah (Wilson Bangun,2012:231).

Penilaian kinerja dapat ditinjau kedalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik. Demikian juga hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik. Dapat dilihat dalam Gambar 9.3 matriks kinerja karyawan, menggambarkan karyawan yang menghasilkan pekerjaan dalam jumlah banyak dan kualitas tinggi akan memperoleh kinerja tinggi. Kinerja rendah terjadi pada kuadaran pertama, jumlah pekerjaan yang dihasilkan sedikit dan kualitas hasil pekerjaan juga rendah. Keadaan ini terjadi kemungkinan disebabkan kesalahan dalam seleksi dan penempatan yang kurang tepat. Karyawan dengan kinerja rendah seperti ini tidak dapat dipertahankan pada posisi pekerjaannya.Tindkan yang dilakukan adalah mutasi atau penrunan tingkat pekerjaan. Pada kuadran kedua, karyawan dapat menghasilkan pekerjaan dalam jumlah banyak tetapi kualitas pekerjaannnya rendah. Demikian pula pada kuadran ketiga, kualitas hasil pekerjaan karyawan yang tinggi tetapi menghasikan pekerjaan dalam jumlah sedikit.Untuk kuadran kedua dan ketiga perlu diberikan pelatihan pekerjaan agar dapat mencapai kinerja tinggi. Lihat Gambar Matriks Kinerja Karyawan berikut:

Handoko menyatakan bahwa untuk dapat menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisien dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kerja adalah kegiatan penentuan sampai pada tingkat dimana seseorang melakukan tugasnya secara efektif.

Sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria, dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian kinerja, tetapi yang melakukan penilaian kinerja pada umumnya adalah atasan langsung pekerja yang bersangkutan.

* + - 1. Tujuan Dan manfaat Penilaian kinerja

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi.

1. Evaluasi Antar Individu

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi.Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

1. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

1. Pemeliharaan Sistem

Berbagai system yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem yang lainnya. salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

1. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemecahan secara legal manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

* + - 1. Mengukur kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melaui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan kerjasama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu (Wilson Bangun, 2012:233):

1. **Jumlah pekerjaan**. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya., atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.
2. **Kualitas pekerjaan**. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat mengahsilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
3. **Ketepatan waktu**. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula, suatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelangan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. **Kehadiran**. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. **Kemampuan kerjasama**. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinikai dalam kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Disamping dimensi-dimensi umum yang sudah dijelaskan di atas, dimensi penting lainnya yang termasuk dalam berbagai pekerjaan adalah kriteria pekerjaan.

Terdapat tiga jenis kriteri dalam penilaian kinerja, antara lain kriteria berdasarkan sifat, perilaku dan hasil.

* + 1. Kriteria berdasarkan sifat, berpusat pada karakteristik pribadi setiap karyawan. Jenis kriteria ini terpusat pada bagaimana kepribadian setiap karyawan dalam mengidentifikasi dan melaksanakan suatu jenis pekerjaan. Loyalitas, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaannya. Instrument-instrumen yang dibuat untuk menilai kinerja hanya berkaitan dengan karakteristik karyawan, bukan mengarah pada pencapaian tujuan atas pekerjaannya. Sebaliknya, penilaian kinerja harus dikaitkan dengan pekerjaan. Korelasi antara karakteristik karyawan dengan kinerja pekerjaan seringkali lemah.
		2. Kriteria berdasarkan perilaku, ini mengarah pada bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu, perlu membuat daftar perilaku sebagai pedoman yang harus dilaksanakan karyawan karyawan, dan perilaku-perilaku itu diukur oleh pembeli.
		3. Kriteri berdasarkan hasil, jenis kriteria ini mengarah pada pencapaian hasilpekerjaan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil pekerjaan mereka, dimana pekerjaan tersebut mudah diukurdan jelas. Pengukuran dilakukan nerdasarkan hasil yang dapat diterapkan. Mereka hanya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, tidak bertanggung jawab atas pekerjaan lain.

 Berbagai cara dapat dilakukan menilai kinerja karyawan dalam perusahaan, tergantung pada kepentingannya. Penilaian kinerja karyawan dapat juga dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai sekarang dengan hasil kerja sebelumnya. Cara lain, sering dilakukan dengan membandingkan hasil pekerjaan seorang karyawan dengan karyawan lainnya untuk jenis dan tingkat pekerjaan yang sama pada suatu perusahaan tertentu, atau pada perusahaan yang berbeda dalam satu industri. Kebanyakan perusahaan menentukan standar pekerjaan berdasarkan persyaratan pekerjaan kemudian membandingkannya dengan hasil pekerjaan yang dicapai setiap karyawan dalam perusahaan

Menurut Handoko (2009:17) guna mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus, yaitu:

* 1. Identifikasi dimensi kerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi.
	2. Penetapan standar kerja, penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya.

Pengukuran kuantitatif melibatkan *output* dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan. Pengukuran ketepatan waktu dari suatu kejadian. Pengukuran kualitatif *output* mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang telah dilaksanakan, sering juga dinyatakan dalam indikasi. Namun apabila diperlukan pengukuran kualitatif dapat juga dikuantitatifkan misalnya dengan cara mengukur frekuensi terjadinya indikasi tertentu per satuan waktu tertentu atau per siklus.

Berdasarkan pendapat di atas diperlukan adanya suatu ukuran standar yang ditetapkan terlebih dahulu untuk membandingkan apakah prestasi kerja telah sesuai dengan keinginan yang diharapkan, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara hasil kerja karyawan secara aktual dengan ukuran standarnya. Penilaian prestasi kerja atau kinerja banyak tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlakukan di dalam organisasi. Jika organisasi percaya bahwa orang tidak bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung mempunyai cara penilaian dalam bentuk laporan rahasia.

Soedjono (2005:22) menyebutkan tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni:

1. Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektifitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya
7. Tanggung jawab pegawai dengan organisasinya.
	* + 1. Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wilson Bangun (2006:514) ada 5 faktor dalam penilaian kinerja, yaitu :

1. **Jumlah pekerjaan**. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. **Kualitas pekerjaan**. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat mengahsilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. **Ketepatan waktu**. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. **Kehadiran**. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu.
5. **Kemampuan kerjasama**. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dalam kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

**Tabel 2.4**

**Dimensi dan Indikator Kinerja**

|  |  |
| --- | --- |
| Dimensi  | Indikator |
| Kuantitas pekerjaan | 1. Volume keluaran
 |
| 1. Kontribusi
 |
| Kualitas pekerjaan | 1. Ketelitian
 |
| 1. Penampilan dan penerimaan keluaran
 |
| Ketepatan waktu | 1. Tepat waktu
 |
| 1. Sesuai target
 |
| Kehadiran | 1. Regularitas kehadiran
 |
| 1. Dapat dipercaya/

Diandalkan |
| Kemampuan kerja sama | 1. Kerjasama tim
 |
| 1. Kecepatan dalam penyelesaian
 |

Sumber: Wilson Bangun (2012:234)

**2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap karyawan. Penelitian ini dilakukan peneliti terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.5

**Tabel 2.5**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No.  | Penelitian Judul Nama & Tahun | Hasil Penelitian | Perbedaan | Persamaan |
| 1 | Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Produksi PT. air Mancur Solo)Tommy Pratama (2014)  | pengaruh positif dan signifikankepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja secara simultan kepemimpinan dan budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja (p < 0,05).  | Tidak memasukkan variabel komitmen di Unit penelitian yang akan di lakukan di PT Grandtex | Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai variable independen dan Kinerja sebagai Variabel Dependen  |
| 2 | Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja di PT Expan Nusantara KalimantanYugoutama (2012) | Terdapat pengaruh sebesar Fvalue = 9.712, Ftabel = 2.866kepemimpinan yang kuat dan signifikan sebesar 5% terhadap kinerja karyawan | Tidak memasukkan variable budaya organisasi dan kompensasi dengan unit penelitian yang akan dilakukan di PT Grandtex | Memasukkan variable kepemimpinan sebagai variable independen dan kinerja sebagai variable dependen |
| 3 | Analisis Pengaruh Kompensasi dan Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan PT. Superbtex RancaekekArionita CG (2014) | Secara parsial kompensasi dan perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan. Secara simultan kompensasi dan perilaku pemimpin mempengaruhi kinerja karyawan | Tidak ada variabel budaya organisasi , unit penelitian berbeda. | Kompensasi dan kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen |
| 4 | Analisis Pengaruh kepuasankompensasi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja DI PT Bina Guna Kimia di SemarangAndi Supriyadi (2013) | Analisis verifikatif menunjuk pemberdayaan,budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan Kompensasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  | Terdapat variabel pemberdayaan pada unit penelitian | Budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel dependen dan kinerja dan kepuasan sebagai variabel independen |
| 5 | Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pupuk Iskandar Muda, YogyakartaMeigitania Ayu (2013) | Terdapat pengaruh komitmen dan budaya organisasi baik aspek affective, nornative, continuance terhadap kinerja  | Tidak memasukkan komitmen organisasi pada unit penelitian di PT Grandtex | Budaya organisasi sebagai variable independen dan Kinerja sebagai variable dependen |
| 6 | Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan implikasinya terhadap Kinerja Karyawan bagian Produksi Primarindo Infrastructure. Tbk Bandung(Fackhriyyah (2013) | Hasil menunjukan bahwa kompensasi berada pada daerah kontinum sedang, sedangkan motivasi dan kinerja berada pada daerah kontinum tinggi. Berdasarkan hasil analisa, hipotesis dalam penelitian ini seluruhnya diterima. Artinya kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja | Tidak memasukkan variabel Motivasi dalam penelitian di PT Grandtex | Kompensasi sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen |
| 7 | Pengaruh kepemimpinan budaya organisasi dan kompensasi dengan kinerja dan implikasinya terhadap kepuasan karyawan Pr. Timun Mas Tunas Inti Nalumsari JeparaRusmanto (2015) | kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan,budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, , kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. | Ada variabel kepuasan pada unit penelitian | Kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel dependen dan kinerja dan kepuasan sebagai variabel independen |

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Seiring dengan peningkatan sumber daya manusia akan termanifestasikan dalam kinerja SDM dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya sesuai dengan tuntutan organisasi, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

 Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konsepsional model hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

**2.2.1 Hubungan Antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

 Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasihat, bimbingan inspirasi dan motivasi. Para pimpinan membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. (R.A. Meller at al 1998 dalam Kreitner dan Kinicki,2005). Menurut Schein (2004), budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya dan pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya.

 Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi ,jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Ada beberapa pendapat yang mengatakan bagaimana budaya itu seharusnya dibentuk.dan berbagai pendapat tersebut yang tidak bisa dipungkiri adalah peran pimpinan. Schein (1992, dalam Yukl, 2005) berpendapat bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasional dengan lima mekanisme utama, yaitu :

1. Perhatian. Pemimpin berperan dalam hal mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, dan perhatian-perhatian mereka melalui pilihan-pilihan untuk menanyakan, mengukur, mengomentari, memuji dan mengkritik.
2. Reaksi terhadap krisis. Keputusan yang diambil para pimpinan sebagai reaksi mereka atas krisis yang dialami organisasi berkaitan erat dengan emosionalitas mereka oleh para anggota organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan potensi mereka dalam rangka mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang ada di sekitar mereka.
3. Pemodelan peran pemimpin organisasi dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan merekasendiri, khususnya tindakan-tidakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri dan perilaku-perilaku di luar tugas mereka sehari-hari, seperti *organization*, *citizenship, task revision* dan lain-lain.
4. Alokasi imbalan. Kriteria-kriteri yang digunakan untuk mengalokasikan imbalan formal seperti upah, promosi atau penghargaan informal dapat mengkomunikasikan sesuatu yang dianggap bernilai oleh pimpinan maupun oleh organisasi.
5. Kriteria seleksi dan pemecatan. Pimpinan organisasi dapat juga mempengaruhi budaya organisasi dengan merekrut orang-orang yang memliki nilai-nilai, keterampilan atau kompetensi tertentu, dan mempromosikan mereka keposisi-posisi strategis. Kriteria-kriteria pemutusan hubungan kerja (pemecatan) juga merefleksikan nilai-nilai serta perhatian organisasi.

Tommy Pratama (2014**) ,**Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Produksi PT. air Mancur Solo)terhadap 50 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh yang bersifat positif dan signifikan antar variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja (p < 0,05). Pengaruh secara simultan oleh kepemimpinan dan budaya organisasi juga menunjukkan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja (p < 0,05). Pengaruh mediasi ditunjukkan oleh variabel budaya organisasi antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan produktivitas.

* + 1. **Hubungan Antara Kepemimpinan dan Kompensasi**

Pada dasarnya seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kekuasaan. Kekuasaan menyeluruh yang secara otomatis menguasai dan mengendalikan sebuah sistem dalam suatu organisasi. Sistem perencanaan, administrasi, informasi, produksi, keuangan secara sentral akan menginduk kepada satu pemimpin. Dengan kekuasaannya itu maka seorang pimpinan hak/kewenangan membuat kebijakan, memutuskan sistem kompensasi bagi intern suatu organissi. Bahkan dalam organisasi sekalipun dimana sistem kompensasi sudah baku diatur dan ditetapkan dalam peraturan. Setidaknya pimpinan memiliki hak menentukan kebijakan kompensasi bagi intern organisasi diluar yang sudah ditetapkan pmerintah. Pada hakekatnya kompensasi tersebut merupakan bentuk penghargaan seorang pimpinan atas bawahannya terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan dengan kompensasi adalah bahwa seorang pemimpin harus dapat memberikan penghargaan kepada bawahan yang berhasil melaksanakan tugas, (Sedarmayanti, 2011:65). Adapun bentuk penghargaan adalah dapat berupa uang ataupun bukan uang.

Pemimpin yang berorientasi pada bawahan yang menekankan pentingnya hubungan dengan pekerja. Bahwa setiap pekerja itu penting adanya. Pekerja diperhatikan minatnya, diakui keberadaannya juga dipenuhi kebutuhannya. (Harbani Pasolong 2008:86). Kebutuhan dimaksud adalah kebutuhan primer, sekunder dan tersier yang diharapkan pekerja dapat dipenuhi dengan adanya kompensasi yang diterima.

I Wayan Niko Susanta (2013) meneliti pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pada Jasa Konstruksi di Denpasar Hubungan signifikan antara kompensasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan diperoleh dari hasil nilai F-hitung sebesar 43,801, lebih besar dari nilai f-tabel sebesar 3,35. Angka R *square* sebesar 0,764 atau 7,64% ini berarti bahwa 7,64% kinerja karyawan jasa kontruksi di Denpasar dipengaruhi variabel kompensasi dan kepemimpinan.

Arionita Chasty G (2014) yang menganalisis Pengaruh Kompensasi dan Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan PT. Superbtex Rancaekek.Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bahwa selama periode penelitian secara parsial kompensasi dan perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hubungan positif. Secara simultan kompensasi dan perilaku pemimpin mempengaruhi kinerja karyawan. Besarnya pengaruh tersebut adalah 51%. Sedangkan sisanya sebesar 49% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian atau di luar persamaan regresi.

* + 1. **Hubungan Antara Kepemimpinan dan Kinerja**

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan cara yang berbeda-beda dalam setiap situasi.

Siagian (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan pentingdalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Rivai (2013:42) mengemukakan bahwa Kepemimpinan yang efisien, efektif dan produktif akan menghasilkan peningkatan kinerja pegawai. Dengan kemampuan yang dimilikinya pemimpin dapat mempengaruhi pegawainya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Dalam mencapai tujuan organisasi, pimpinan menggunakan gaya kepemimpinannya.

Yugo Utama (2012), Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan pada PT Expan Nusantara Kalimantan. Terdapat pengaruh sebesar Fvalue = 9.712, Ftabel = 2.866. Kepemimpinan yang kuat dan signifikan sebesar 5% terhadap kinerja karyawan.

**2.2.4 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kompensasi**

Mengingat budaya organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi, sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi.Penelitian ini bertujuan Menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan serta pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Shahzad dkk (2012), dimana karyawan yang menganut nilai/value yang sama dengan nilai/value organisasi, memudahkan pencapaian goal organisasi yang pada akhirnya mengarah pada peningkatkan kinerja organisasi. Menurut Saffold dalam Shahzad dkk (2012), budaya mampu membentuk proses organisasi, yang pada akhirnya mampu menciptakan dan memodifikasi budaya tersebut. Budaya organisasi yang kuat perlu dimiliki organisasi di karenakan budaya memiliki tiga fungsi penting yaitu Budaya organisasi berfungsi sebagai social control. Penerapannya seperti social norma yang menjadi acuan berpikir dan bertingkah laku seluruh karyawan dalam organisasi. Penerapannya bisa formal, tertulis maupun informal, tidak tertulis. Karyawan yang bertingkah laku bertentangan denganvalue/normaperusahaan akan mendapat sanksi (baik formal maupun sosial). Budaya organisasi berperan sebagai social glue untuk menyatukan karyawan, membuat karyawan merasa bagian dari organisasi dan Budaya organisasi berfungsi memudahkan pemahaman karyawan atas proses bisnis dan tujuan organisasi.

Andi Supriyadi (2013) Analisis Pengaruh kepuasan kompensasi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja DI PT Bina Guna Kimia di Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan survey dengan jenis verificative explanation research terhadap 141 karyawan. Hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa Kuat lemahnya pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Tingkat kompensasi karyawan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.

**2.2.5 Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja**

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

 Menurut Robbins (2011:110-118) budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Persepsi subjektif karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi didasarkan pada beberapa faktor seperti derajat toleransi resiko, tekanan atau perhatian tim serta dukungan mayarakat. Persepasi keseluruhan ini membentuk suatu budaya oragnisasi atau kepribadian yang kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Meigitania Ayu (2013), Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di PT Pupuk Iskandar Muda, Yogyakarata. . Untuk mengumpulkan data, peneliti membagikan kuisioner kepada 113 responden. Hasil dari analisis regresi berganda adalah variabel komitmen dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Akan tetapi, bila diuji pada masing-masing variabelnya maka komitmen tidak significant terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda. Berdasarkan uji analisis pengaruh aspek-aspek budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diketahui bahwa aspek normative yang paling mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda. Kendati demikian aspek affective, continuance, dan normative secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan PT. Pupuk Iskandar Muda.

**2.2.6 Hubungan Kompensasi Dengan Kinerja**

Di dalam zaman modern saat ini banyak perusahaan yang saling berkompetisi untuk menjadi yang terbaik. Berbagai cara dilakukan agar perusahaan yang dijalankannya mengalami kemajuan dan dapat berkembang secara pesat, serta dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Salah satu cara yang biasanya dilakukan perusahaan adalah dengan merekrut karyawan yang pintar dan memiliki keahlian. Dan untuk mempertahankannya, perusahaan bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi kepada karyawan. Sutrisno (2009), menyatakan bahwa kompensasi finansial adalah kompensasi yang langsung diserahkan oleh perusahaan terhadap karyawannya dalam bentuk upah atau bonus.

Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa semata, namun lebih dari itu, kompensasi dapat memotivasi pengelola anggaran agar tetap berada dalam organisasi dan dapat diajak bersama-sama bertanggungjawab terhadap organisasi. Disamping itu, kompensasi yang baik akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak pada komitmen organisasinya. Kompensasi yang diterima pegawai akan menumbuhkan rasa nyaman dan mampu meningkatkan komitmen.Yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. (Sudarwanti, 2007).

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diterima pengelola anggaran dalam bentuk finansial dan non finansial. Kompensasi dapat dihitung dan dapat dikonversi dengan uang, dapat diukur dari persepsi pengelola anggaran berkaitan dengan kelayakannya, kesesuaiannya dengan tingkat pendidikan, masa kerja serta tanggungjawab. Secara umum kompensasi berhubungan dengan kesesuaian jumlah yang diterima dikaitkan dengan pencapaian kinerja, serta balas jasa dalam bentuk imbalan karir yaitu rasa aman, pengembangan diri, kejelasan sistem karir dan imbalan sosial (pujian dan penghargaan). Kompensasi merupakan salah satu faktor yang memotivasi pegawai untuk berkomitmen terhadap organisasi dan meningkatkan kinerja (Stillo, 2011).

Kebijakan pemerintah untuk memberikan kompensasi/insentif berupa tunjangan prestasi kerja dan uang lembur dapat memotivasi pegawai bekerja lebih baik (Safwan dan Abdullah, 2014). Motivasi akan tumbuh jika terdapat kompensasi yang terukur dan adil yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Murty dan Hudiwinarsih, 2012)

Ni Komang Ayu Rustini (2015) meneliti pengaruh kompensasi disatuan kerja Pemerintah Kabupaten Tabanan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kompensasi dan lingkungan kerja pada komitmen pengelola anggaran terhadap organisasi. Kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi pada kinerja pengelola anggaran juga berpengaruh positif.

Fakhriyyah (2013)pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan PT Primarindo Asia Infrastructure Tbk Bandung, Hasil penelitian menunjukan bahwa kompensasi berada pada daerah kontinum sedang, sedangkan motivasi dan kinerja berada pada daerah kontinum tinggi. Berdasarkan hasil analisa, hipotesis dalam penelitian ini seluruhnya diterima. Artinya seluruh variabel yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

**2.2.7 Hubungan Antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Kompensasi terhadap Kinerja**

Suryantari (2012) meneliti pengaruh kompensasi, pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi pada kinerja pengelolaan anggaran belanja Universitas Udayana. Dengan menggunakan responden 112 orang yang terdiri dari unsur PPK, bendahara pengeluaran, bendahara pengeluaran pembantu dan staf keuangan kantor pusat, diperoleh hasil bahwa kompensasi, pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh pada kinerja pengelolaan anggaran belanja Universitas Udayana.

I Made Adi Suryadarma (2015) meneliti pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pimpinan yang memberikan kesempatan pada karyawannya dalam merumuskan tujuan perusahaan dan pemberian insentif yang adil serta transparan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai diketahui dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Rusmanto (2015) meneliti adanya pengaruh kepemimpinan budaya organisasi dan kompensasi dengan kinerja dan implikasinya terhadap kepuasan karyawan pada Pr. Timun Mas Tunas Inti Nalumsari Jepara, Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**2.2.8 Paradigma penelitian**

Model penelitian yang digambarkan dalam gambar dibawah ini tidak lain untuk memberikan gambaran mengenai konsep/kerangka keseluruhan penelitian ini. Adapun kerangka penelitian dituangkan dalam Gambar 2.1. berikut;

**Gambar 2.6**

**Paradigma Penelitian**

Kepemimpinan

1. Inovator
2. Komunikator
3. Motivator
4. Kontroler

Thoha, (2010:52)

Yugo utama (2012)

Tommy p (2014)

meigitania ayu (2013)

kompensasi :

1. Langsung
* Gaji
* Bonus
1. Tidak Langsung
* Dana Pensiun
* Jaminan Kesehatan

(Asri Laksmi,2011:7)

arionita c g (2014)

Budaya Organisasi :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko.
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi Tim
6. Keagresifan
7. Stabilitas.

(Robbin, 2011:256)

Andi Supriyadi (2013)

rusmanto (2015)

Kinerja Pegawai :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan kerjasama

Wilson Bangun (2012:231)

fakhriyyah (2013)

* 1. **Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian dan kerangka penelitian, maka dapat ditentukan hipotesis penelitian, yang akan dibuktikan dalam penelitian ini. Adapun hipotesis penelitiannya adalah Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial pada PT. Grandtex.

* 1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
	2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
	3. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
	4. Terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi serta kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.