

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen SDM juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun.<sup>1</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan

---

<sup>1</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm. 3.

tantang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.<sup>2</sup>

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 karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut manajemen SDM.

Makin besar suatu perusahaan, makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di dalamnya dan permasalahan manusianya. Banyak permasalahan manusiawi ini tergantung pada kemajemukan masyarakat di mana para karyawan itu berasal. Makin maju suatu masyarakat, makin banyak permasalahan. Makin tinggi kesadaran karyawan akan hak-haknya, makin banyak permasalahan yang muncul. Makin beragam nilai yang dianut para karyawannya, makin banyak konflik yang berkembang.

---

<sup>2</sup> Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, dan Willy Arafah, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik...*, hlm. 4.

Penanganan semua persoalan tersebut sangat tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kita dapat melihat adanya perbedaan antar-perusahaan dalam penyediaan waktu, biaya, dan usaha dalam pengelolaan SDM.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan MSDM adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Rivai dan Sagala menjelaskan bahwa dua tujuan MSDM, yaitu sasaran MSDM dan organisasi MSDM.<sup>3</sup>

Tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah:<sup>4</sup>

- a. Peningkatan efisiensi
- b. Peningkatan efektivitas
- c. Peningkatan produktivitas
- d. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
- e. Rendahnya tingkat absensi
- f. Tingginya kepuasan kerja karyawan
- g. Tingginya kualitas pelayanan
- h. Rendahnya komplain dari pelanggan
- i. Meningkatnya bisnis perusahaan

---

<sup>3</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,...hlm. 14-18.

<sup>4</sup> Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, dan Willy Arafah..., hlm. 12.

### 3. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan SDM diakui dalam menjalankan aspek SDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Tetapi untuk mengatur unsur manusia ini sangat sulit dan rumit, karena manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan sebagainya yang tidak bisa diatur sepenuhnya oleh organisasi, seperti mesin, uang atau material tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai pengaturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal, yang meliputi antara lain:<sup>5</sup>

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM)
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
- c. Menyeleksi calon pekerja
- d. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
- e. Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompensasi
- f. Memberikan insentif dan kesejahteraan
- g. Melakukan evaluasi kinerja
- h. Mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja
- i. Memberikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan
- j. Membangun komitmen kerja

---

<sup>5</sup> *Ibid*, hlm. 15-16.

- k. Memberikan keselamatan kerja
- l. Memberikan jaminan kesehatan
- m. Menyelesaikan perselisihan perburuhan
- n. Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan

#### **4. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan. Sudut pandang ini memberikan tema-tema pelengkap yang membantu manajer dan operasional SDM dalam mempertahankan fungsi SDM dan aktivitasnya tetap ada pada sudut pandang yang benar, meliputi:

- a. Pendekatan strategis. Manajemen SDM harus memberikan andil atas keberhasilan strategis perusahaan. Bila aktivitas manajer dan bagian SDM mencapai sasaran strategisnya, maka sumber daya tidak digunakan secara efektif.
- b. Pendekatan SDM, manajemen SDM merupakan manajemen manusia. Pentingnya dan martabat manusia tidak boleh diabaikan.
- c. Pendekatan manajemen, manajemen SDM merupakan tanggung jawab setiap manajer. Departemen SDM ada dalam rangka melayani manajer dan karyawan melalui keahliannya.
- d. Penekatan sistem, pendekatan SDM berlangsung di dalam sistem yang lebih besar, yakni perusahaan. Oleh karenanya, upaya SDM harus mengevaluasi andil karyawan yang diberikan terhadap produktivitas perusahaan.

- e. Pendekatan proaktif, manajemen SDM bisa meningkatkan andilnya atas karyawan dan organisasi dengan mengantisipasi berbagai masalah sebelum kemunculannya.
- f. Pendekatan mekanis, mekanisasi adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih.
- g. Pendekatan paternalis, pada pendekatan ini manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak kepada anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Misalnya diberikan pinjaman uang serta didirikan toko sehingga karyawan dapat membeli keperluannya secara kredit.
- h. Pendekatan sistem sosial, pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar.

## **5. Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Praktik manajemen atau pengelolaan SDM pada dasarnya merupakan kegiatan-kegiatan sebagai pelaksanaan fungsi operasional manajemen SDM atau pelaksanaan manajemen personalia atau kepegawaian seperti: analisis jabatan, perencanaan kebutuhan karyawan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan,

pemberhentian dan pensiun. Berikut contoh kegiatan-kegiatan pengelolaan SDM yang secara khusus dibelakukan dilingkungan pegawai negeri sipil (PNS) yang meliputi:<sup>6</sup>

- a. Program umum diantaranya yaitu: penyusunan formasi, pengadaan pegawai, pengangkatan pertama, penilaian pelaksanaan pekerjaan, penyusunan daftar usulan kegiatan, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji, tunjangan-tunjangan, mutasi jabatan, mutasi kerja, pemberian cuti, pemberian penghargaan, pembinaan kesejahteraan, tabungan asuransi pensiun, pemberhentian, pensiun.
- b. Program khusus diantaranya yaitu: pembinaan tenaga kekarayaan, penggantian surat yang hilang, peninjauan masa kerja, penyelesaian masalah kepegawaian, pengurusan NIP atau kartu pegawai, pengurusan kartu istri dan kartu suami, pengurusan asuransi kesehatan, pengurusan tabungan asuransi pensiun.

## **B. Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam esensinya, kepemimpinan merupakan upaya pencapaian

---

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm. 18.

tujuan dengan dan melalui orang-orang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dengan manusia.<sup>7</sup>

Menurut George R. Terry sebagaimana dikutip oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara suka rela”. Menurut Harold Koontz dan Cyril O’Donnel sebagaimana dikutip oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard bahwa “kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.<sup>8</sup>

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seseorang pengikut atau para pengikut dalam suatu situasi. Supervisi adalah fungsi kepemimpinan, pengkoordinasian serta pengarahan kerja orang lain. Penyelia berupaya mendapatkan kelompok untuk mewujudkan kerja yang diperlukan dan juga berupaya meningkatkan kepuasan dan moril yang tinggi diantara para karyawan.<sup>9</sup>

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses, pengkoordinasian serta pengarahan kerja orang lain. Penyelia berupaya mendapatkan kelompok untuk mewujudkan kerja yang diperlukan dan

---

<sup>7</sup> Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1995), hlm. 100.

<sup>8</sup> *Ibid*, hlm. 98-99.

<sup>9</sup> Manullang, *Sumber Daya Manusia Jilid 1*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1987), hlm. 127.

juga berupaya meningkatkan kepuasan dan moril yang tinggi diantara para karyawan.<sup>10</sup>

Seorang pemimpin akan berhasil dalam kepemimpinan apabila mampu memerankan dirinya sekaligus sebagai kawan, kakak, orang tua, dan tempat anak buah meminta pendapatnya, baik dalam pekerjaan maupun mengatasi masalah sosial yang timbul di keluarga atau masyarakat. Jiwa kepemimpinan harus dibentuk melalui sikap kesetiaan dengan anggota, sehingga akan menumbuhkan kesadaran karyawan, bahwa sang pemimpin layak diteladani. Untuk menumbuhkan kesegaran karyawan, seorang pemimpin harus mampu menjaga wibawa dengan memelihara ucapan, tindakan, perilakunya sebagai anggota masyarakat dan kesalihan dalam menjalankan kehidupan beragama.<sup>11</sup>

Kepemimpinan merupakan sebuah proses pengaruh, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang terhadap sebuah tujuan. Para pemimpin membina, karena itu merupakan gaya yang efektif untuk menggerakkan orang-orang dari ketergantungan menjadi mandiri dalam upaya mencapai satu tujuan.<sup>12</sup>

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan

---

<sup>10</sup> *Ibid*, hlm. 127.

<sup>11</sup> Mohammad A. Ghani, *Sumber Daya Manusia Perkebunan dalam Perspektif*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm. 127.

<sup>12</sup> Howard Morgan, Phil Harkins, dan Marshal Goldsmith, *The Art and Practice Leadership Coaching*, (Tangerang: PT. Trans Media, 2006), hlm. 175.

yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan, dan mencetuskan ide.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.<sup>13</sup> Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni: gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis.<sup>14</sup> Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas otoritas posisi dan penggunaan otoritas. Dengan kata lain, bahwa seorang pemimpin atau manajer dengan kekuasaannya atau otoritasnya bisa dipergunakan sebagai acuan atau alat pengambilan keputusan dalam perusahaan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan atau kemampuan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

---

<sup>13</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...*, hlm. 203.

<sup>14</sup> *Ibid*, hlm. 303.

## 2. Tipe Gaya Kepemimpinan

Mengenai gaya kepemimpinan seorang pemimpin, menurut Ralph White dan Ronald Lipit sebagaimana dikutip oleh Winardi terdapat 3 tipe kepemimpinan yang disebutnya sebagai gaya kepemimpinan, yaitu:<sup>15</sup>

### a. Gaya kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan, dan tindakan yang agak arbiter dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin di sini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antaranya, disiplin adalah faktor yang terpenting.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis antara lain:

- 1) Semua determinasi policy dilakukan oleh pemimpin
- 2) Teknik-teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti
- 3) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota
- 4) Dominator cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi

---

<sup>15</sup> Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hlm. 79.

kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.

b. Gaya kepemimpinan demokratis

Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginannya sendiri.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

- 1) Semua policiess merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin
- 2) Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih.
- 3) Peran anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok
- 4) Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampaui banyak melakukan pekerjaan tersebut.

c. Gaya kepemimpinan Laissez Faire

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori otokratis. Kita dapat berbicara tentang non-partisipasi sama sekali dari pihak pimpinan. Kelompok-kelompok Laissez Faire cenderung membentuk pemimpin-pemimpin in-formal.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan laissez faire antara lain:

- 1) Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin
- 2) Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok
- 3) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali
- 4) Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

### 3. Syarat Sebagai Pemimpin

Untuk mencapai tataran pemimpin yang mumpuni atau paripurna atau paling tidak bisa diterima lingkungannya harus memiliki sifat-sifat berikut:<sup>16</sup>

a. Sikap, persepsi, dan niat

Kedudukan pemimpin merupakan karunia Tuhan. Tidak semua orang diberi kepercayaan sebagai pemimpin. Seseorang yang menyadari bahwa kepemimpinannya kelak harus dipertanggung jawabkan kepada Tuhan di hari akhir, senantiasa akan selalu amanah terhadap kedudukan yang dipegangnya. Tak terbesit niat untuk menyalahgunakan bagi kepentingan sesaat atau duniawi.

b. Sifat taqwa, mengayomi, adil, dan waspada

Sifat berserah diri kepada Yang Kuasa, akan membimbing seseorang terhindar dari keangkuhan keteladanan merupakan contoh yang efektif sebagai penjabaran “satu kata dengan perbuatan (berbudi berwalaksana). Adil dalam tataran manusia lebih dekat dengan pengertian akuntabilitas dan kredibilitas. Sedangkan kewaspadaan merupakan benteng menghadapi permasalahan apapun.

c. Memiliki kemampuan dalam hal: pengambilan keputusan, mengarahkan organisasi, mengatur dan membagi tugas kepada bawahan, menguasai materi atau substansi bidang tugasnya, memberi

---

<sup>16</sup> Howard Morgan, Phil Harkins, dan Marshal Goldsmith, *The Art and Practice...*, hlm. 128.

motivasi kepada anggota, mengawasi, memantau, serta menilai kegiatan berdasarkan sistem dan prosedur, memberi bimbingan dan supervisi agar organisasi berjalan sesuai yang diharapkan, serta koreksi, perbaikan, dan penyempurnaan proses manajemen produksi.

#### **4. Tanggung Jawab dan Wewenang Pemimpin**

Tanggung jawab dan wewenang seorang pemimpin diantaranya yaitu:<sup>17</sup>

- a. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
- c. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin, dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan pada dasarnya menunjukkan perlu adanya pengarahan kepada karyawan atau bawahan, serta membantu mereka agar bisa mengatasi kesulitan-kesulitan, dan memudahkan mereka dalam menjalankan tugas-tugas sesuai dengan yang telah ditentukan.

---

<sup>17</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), hlm. 118.

## C. Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.<sup>18</sup>

Menurut Edgar Schein sebagaimana dikutip oleh Wibowo, “budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.”<sup>19</sup>

Menurut *Adaptationist School* sebagaimana dikutip oleh Achmad Sobirin, “budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi.”<sup>20</sup>

Menurut Stephen P. Robbins sebagaimana dikutip oleh Wibowo, budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan

---

<sup>18</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 15.

<sup>19</sup> *Ibid*, hlm. 16.

<sup>20</sup> Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Unit Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), hlm. 131.

karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.<sup>21</sup>

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

## 2. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinichi sebagaimana yang dikutip oleh Wibowo, ciri-ciri budaya organisasi dalam suatu perusahaan sebagai berikut:<sup>22</sup>

- a. Perusahaan tidak hanya mempunyai satu, tetapi beberapa budaya. Organisasi mungkin mempunyai satu *dominant culture* dan beberapa *subculture* yang berbeda.
- b. Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu. perusahaan baru kemungkinan ukurannya masih kecil dan bersahabat, yaitu bersifat komunal, tetapi bergerak naik dan turun, dan budayanya mungkin juga berubah. Dengan kata lain, budaya organisasinya tidak tetap, tetapi bersifat cair, dapat berubah sepanjang waktu.

---

<sup>21</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang...*, hlm. 17.

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 9-10.

- c. Tidak perlu satu budaya lebih baik atau lebih buruk dari lainnya. Semua budaya mempunyai aspek positif dan negatif. Yang menarik adalah bahwa beberapa organisasi dapat sukses ketika mempunyai budaya tertentu walaupun mungkin sangat tidak cocok pada perusahaan lain.

### **3. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki sebagaimana dikutip oleh Wibowo adalah:<sup>23</sup>

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat

---

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 49.

lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

#### **4. Tipe Budaya Organisasi**

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki sebagaimana dikutip oleh Wibowo, mengemukakan adanya tiga tipe umum budaya organisasi antara lain:<sup>24</sup>

- a. *Constructive culture* adalah budaya dimana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
- b. *Passive-defensive culture* mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan kerja mereka sendiri.
- c. *Aggressive- defensive culture* mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka.

---

<sup>24</sup> *Ibid*, hlm. 30.

## 5. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins sebagaimana dikutip oleh Wibowo, mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi diantaranya:<sup>25</sup>

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- b. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), di mana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation* (orientasi pada orang), di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaat pada orang dalam organisasi.
- e. *Team orientation* (orientasi pada tim), di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
- f. *Aggressiveness* (agresivitas), di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.
- g. *Stability* (stabilitas), di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

---

<sup>25</sup> *Ibid*, hlm. 37-38.

Menurut Luthans sebagaimana dikutip oleh Naufal Yuantono budaya perusahaan memiliki karakteristik sebagai berikut:<sup>26</sup>

- a. *Observed behavior regularities* (aturan perilaku yang diamati) yaitu apabila para partisipan perusahaan saling berinteraksi satu sama lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminology, dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
- b. *Norms* (norma) standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan.
- c. *Dominant values* (nilai dominan) ada jumlah value utama yang perusahaan anjurkan dan harapkan kepada anggota perusahaan untuk menyumbangkan, misalnya kualitas produk yang tinggi, absen yang tinggi.
- d. *Philosophy* (filosofi) ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan perusahaan tentang bagaimana para karyawan dan para pelanggan diperlakukan.
- e. *Rules* (aturan) ada sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam perusahaan.

---

<sup>26</sup> Naufal Yuantono, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Jaya", *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana Vol. 5 No. 2 Mei 2017*.

- f. *Organizational Climate* (iklim organisasi) cara para anggota perusahaan berinteraksi, dan cara para anggota perusahaan memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

## **6. Kekuatan dan Hambatan Budaya Organisasi**

Menurut John. P. Kotter dan James L. Heskert sebagaimana dikutip oleh Wibowo, memberikan indikasi kekuatan budaya organisasi sebagai berikut:<sup>27</sup>

- a. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang.
- b. Budaya organisasi bahkan mungkin akan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan pada dekade ke depan.
- c. Budaya organisasi menunjukkan kinerja finansial jangka panjang kuat, tidak jarang mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh orang yang layak dan cerdas.
- d. Meskipun kuat untuk berubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi selain dipandang mempunyai kekuatan, namun sering pula dipndang sebagai penghambat bagi suatu organisasi untuk

---

<sup>27</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang...*, hlm. 59.

mengembangkan diri. Adapun alasan mengapa budaya organisasi dianggap sebagai penghambat adalah:<sup>28</sup>

a. *Barrier to change* (hambatan terhadap perubahan)

Dalam suatu lingkungan organisasi yang dinamis, diperlukan fleksibilitas untuk melakukan perubahan. Adapun norma-norma yang dianut anggota organisasi cenderung menginginkan stabilitas. Ketika organisasi melakukan perubahan dengan cepat, budaya organisasi yang mengelilinginya mungkin tidak lagi cocok. Konsistensi perilaku merupakan aset bagi organisasi dan membuatnya sulit merespons pada perubahan lingkungan.

b. *Barrier to diversity* (hambatan terhadap keberagaman)

Merekrut pekerja yang tidak seperti mayoritas anggota organisasi (ras, gender, cacat atau perbedaan lain), menciptakan paradoks. Manajemen menginginkan pekerja baru menerima nilai-nilai inti budaya organisasi. Namun pada saat yang sama, manajemen ingin secara terbuka memberitahukan dan menunjukkan dukungan terhadap perbedaan yang dibawa pekerja ke dalam pekerjaan.

c. *Barrier to acquisitions and merger* (hambatan terhadap akuisisi dan merger)

Keputusan untuk akuisisi dan merger terkait pada tujuan keuntungan finansial dan sinergi produk. Namun, akhir-akhir ini kompatibilitas budaya menjadi kepentingan utama organisasi.

---

<sup>28</sup> *Ibid*, hlm. 60.

Keberhasilan akuisisi dan merger masih sangat ditentukan oleh seberapa baik apabila dua arah atau lebih organisasi digabungkan.

## **D. Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.<sup>29</sup>

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non-finansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (non-finansial).

Menurut Sjafriz Mangkuprawira sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin Yusuf, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.<sup>30</sup>

Dengan demikian kompensasi mengandung arti tidak sekedar dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi, dan

---

<sup>29</sup> Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, dan Willy Arafah, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik...*, hlm. 542.

<sup>30</sup> *Ibid*, hlm. 237.

bonus, serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan, dan sebagainya tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.

Sehingga secara umum kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, dimana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun.

Kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Serta pembayaran

tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pengusaha.<sup>31</sup>

Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi, kompensasi juga mengharuskan adanya penyeimbangan kepentingan dan biaya pemberi kerja yang memiliki harapan atas karyawan. Program kompensasi yang efektif dalam sebuah organisasi memiliki empat tujuan.<sup>32</sup>

- a. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku
- b. Efektivitas biaya bagi organisasi
- c. Keadilan internal, eksternal, dan individual bagi para karyawan
- d. Peningkatan kinerja bagi organisasi

## **2. Sifat Kompensasi**

Kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Para pemberi kerja harus agak kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hlm. 46.

<sup>32</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 419.

<sup>33</sup> *Ibid*, hlm. 419.

### 3. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi di dalam suatu organisasi dapat berfungsi sebagai berikut:<sup>34</sup>

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
- b. Pengumuman sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Pemberian kompensasi di dalam suatu perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut:<sup>35</sup>

- e. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*” bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.

---

<sup>34</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*..., hlm. 241.

<sup>35</sup>Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 78.

- a. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
- b. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.
- c. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara “inputs” (syarat-syarat) dan “output”.

Tujuan lain dari manajemen kompensasi yang efektif meliputi:<sup>36</sup>

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi di dalam perusahaan.

---

<sup>36</sup> Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, dan Willy Arafah, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik...*, hlm. 543-544.

- c. Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama akan dibayar dengan bayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan dapat diperbandingkan perusahaan lain di pasar kerja.
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- e. Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.
- f. Mengikuti aturan hukum. Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- g. Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan para karyawan. Hal ini bertujuan agar semua

pihak dapat memiliki pemahaman yang sama atas kompensasi yang dilakukan di dalam perusahaan.

- h. Meningkatkan efisiensi administrasi. Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi sumber daya manusia yang optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

## **2. Komponen-komponen Kompensasi**

Komponen-komponen kompensasi diantaranya yaitu:<sup>37</sup>

### **a. Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

### **b. Upah**

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi, tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

---

<sup>37</sup> *Ibid*, hlm. 544.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Bentuk-bentuk insentif diantaranya yaitu:<sup>38</sup>

- 1) Piecework merupakan salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi.
- 2) Bonus, insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
- 3) Komisi, pada dasarnya ada dua bentuk sistem ini, pertama para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas. Kedua karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi. Cara kedua ini paling sering

---

<sup>38</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 268-270.

diterapkan bagi tenaga-tenaga penjualan di perusahaan-perusahaan tertentu seperti penjualan kendaraan bermotor dan real estate.

d. Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*)

*Fringe Benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, beasiswa, uang pensiun, dan lain-lain.

### 3. Tahap Menetapkan Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi seperti berikut ini:<sup>39</sup>

- a. Tahap 1: mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.
- b. Tahap 2: Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.

---

<sup>39</sup> Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, dan Willy Arafah, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik...*, hlm. 548.

- c. Tahap 3: menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadaan internal dan eksternal.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi diantaranya yaitu:<sup>40</sup>

- a. Pengaruh lingkungan internal

- 1) Anggaran tenaga kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan, melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi. Pertimbangan dalam menetapkan upah perlu melibatkan departemen dan para penyelia. Secara teoretis, kontak yang dekat antara para penyelia dan karyawan perlu mempertimbangkan prestasi akurat dan alokasi upah tenaga kerja yang sesuai.

- 2) Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya dipengaruhi dari bagian atas hingga bawah perusahaan. Di dalam perusahaan besar, yang umumnya dipegang oleh pemegang saham dan mempunyai keputusan tentang upah, terutama yang ada di pimpinan

---

<sup>40</sup> *Ibid*, hlm. 546-548.

puncak perusahaan. Manajemen puncak membuat keputusan yang menentukan total jumlah anggaran perusahaan yang diperuntukkan untuk membayar, waktu kerja dengan upah intensif, dan kebijakan upah lainnya.

b. Pengaruh lingkungan eksternal pada kompensasi

1) Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. Pertama, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Maka, pengurangan pasar tenaga kerja memberi kesempatan kepada mereka yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang tersedia dengan peluang merundingkan syarat-syarat ketenagakerjaan yang lebih baik. Kedua pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah atau teknologi yang mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja.

2) Kondisi ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang memengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

### 3) Peraturan pemerintah

Pemerintah secara langsung memengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah deskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak di bawah umur.

### 4) Serikat pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10% sampai 15% dan menaikkan tunjangan sekitar 20% sampai 30%. Juga perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi. Serikat pekerja sudah cenderung untuk menjadi penentu untuk upah, manfaat, dan meningkatkan kondisi kerja.

## **E. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang mengandung maksud prestasi kerja atau prestasi

sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja menurut istilah adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas-tugasnya yang telah menjadi tanggung jawabnya, dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan.<sup>41</sup> Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung dengan produksi barang atau penyimpanan jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan sesuatu yang sangat penting. Karena hal ini dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan oleh organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi, dalam kenyataannya banyak juga organisasi yang kurang bahkan tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Lijan Poltak Sinambela, dkk mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu ditentukan kriteria yang jelas

---

<sup>41</sup> M Ismail Yuanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta: Gema Insani, 2002.), hlm. 199.

dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.<sup>42</sup>

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan memengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran. Adapun indikator kinerja organisasi ini antara lain efektivitas dan efisiensi. Menurut Rivai dan Basri, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu.

---

<sup>42</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 480.

## 2. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Selain itu indikator kerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Penetapan indikator kinerja harus berlandaskan pada hasil perumusan perencanaan strategic yang meliputi tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, kemudian diidentifikasi data, informasi yang lengkap, akurat dan relevan untuk memudahkan pemilihan indikator kinerja. Pengamalan atas penyelenggaraan dan misi organisasi sangat membantu dalam memilih indikator kerja yang relevan, yakni yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan kegiatan kinerja, program operasional maupun implementasi kebijakan.

Adapun indikator untuk mengukur kinerja individu ada lima yaitu:<sup>43</sup>

### 1. Kualitas

Kualitas diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

### 2. Kuantitas

---

<sup>43</sup> Robbins Stephen.P, *Perilaku Organisasi PT Indeks*, (Jakarta: Kelompok Gramedia, 2008), hlm. 260

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordiansi dengan hasil output serta memkasimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

**3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam menjalankan fungsinya, kinerja tidaklah berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat imbalan dan ketrampilan kerja serta sifat-sifat tertentu dari setiap individu. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengetahui dan mengerjakan pekerjaannya.

Kinerja seorang karyawan merupakan kemampuan yang berbeda- beda untuk mengerjakan tugasnya dalam perusahaan. Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:<sup>44</sup>

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dalam suatu perusahaan diantaranya yaitu:<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan...*, hlm. 67-68.

<sup>45</sup> Desy Herman dan Yohan Wismanto, "Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pertahanan Nasional Kabupaten Boyolali", *Jurnal Media Ekonomi dan Teknologi Informasi Vol. 22 No. 1 Tahun 2012*.

a. Gaya kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memberikan pengaruh yang berarti bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. 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.

b. Komitmen organisasi

Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi dipengaruhi dan berkembang apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik, salah satu hasil dari komitmen adalah prestasi dan kinerja yang tinggi.

c. Tingkat kompensasi

Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya kompensasi dari perusahaan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

d. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai

pengaruh langsung terhadap karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

e. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

#### **4. Membangun Kinerja**

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai, sehingga mereka mengerti apa

fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan yaitu sebagai berikut:<sup>46</sup>

- a. Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.
- b. Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- c. Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- d. Penilaian kerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
- e. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- f. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam

---

<sup>46</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 483-484.

pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

- g. Uraian tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## F. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian-penelitian terdahulu yang bisa membantu peneliti diantaranya yaitu:

Penelitian yang dilakukan oleh Wisnu Pratama Putra Handoko, Wahyu Hidayat, dan Sri Suryoko<sup>47</sup>, bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo III Cabang Tanjung Emas Semarang. Tipe penelitian ini adalah *explanatory*, dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampelnya berjumlah 55 orang yang merupakan seluruh karyawan PT. Pelindo III Cabang Tanjung Emas Semarang. Teknik analisis yang dipakai adalah kuantitatif. Analisis kuantitatif menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, tabulasi silang, koefisien korelasi, koefisien determinasi, analisis regresi sederhana dan berganda, serta uji signifikansi (uji t dan uji F). Hasil penelitian menunjukkan tingkat kepemimpinan tergolong baik,

---

<sup>47</sup>Wisnu Pratama Putra Handoko, Wahyu Hidayat, dan Sri Suryoko, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Cabang Tanjung Emas Semarang", *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* Tahun 2015.

namun masih ada yang berada dalam kategori cukup baik. Budaya kerja berada di kategori baik, meskipun masih ada yang ada di kategori sedang. Kompensasi berada di kategori memadai, namun masih ada yang berada dalam kategori cukup memadai. Kinerja karyawan tinggi, namun masih ada karyawan yang memiliki kinerja cukup tinggi. Seluruh variabel independen, yaitu kepemimpinan (X1), budaya kerja (X2), dan kompensasi (X3) secara bersama-sama (simultan) maupun sendiri-sendiri (parsial) mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan (Y).

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Wisnu Pratama Putra Handoko, Wahyu Hidayat, dan Sri Suryoko adalah persamaan pada tiap variabelnya sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan di PT Pelindo III Cabang Tanjung Emas Semarang sedangkan penelitian ini objek penelitiannya di PT Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Penelitian yang dilakukan oleh Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati<sup>48</sup> bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Astra Honda Nusadua Kabupaten Badung Bali. Populasi yang digunakan sebanyak 35 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga semua populasi digunakan sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi. Alat

---

<sup>48</sup> Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusadua Kabupaten Badung Bali", *E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 5, No. 12 Tahun 2016*.

analisis yang digunakan adalah teknik regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pemberian kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati adalah persamaan dua variabel X yaitu gaya kepemimpinan dan kompensasi sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan oleh Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati di PT. Astra Honda Nusadua Kabupaten Badung Bali sedangkan penelitian ini objek penelitiannya di PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Andriani<sup>49</sup>, bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan, dan untuk mengetahui manakah diantara variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja yang pengaruhnya paling signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, format eksplanasi dan jenis

---

<sup>49</sup>Dewi Andriani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo", *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Perbankan Vol. 2 No. 2* Tahun 2016.

penelitian adalah penelitian survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf administrasi dan kepala bagian di PT. "X". Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh staf administrasi dan kepala bagian di PT. "X" yang berjumlah 57 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda, dengan menggunakan program SPSS versi 17 for windows. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kusioner yang pengukurannya menggunakan skala Likert dan telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian berdasarkan uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa data sudah valid dan reliable. Berdasarkan uji T dan uji F menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan. Diantara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja, variabel yang memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. "X" adalah variabel budaya organisasi. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Andriani adalah persamaan dua variabel X yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan oleh Dewi Andriani di PT. "X" Sidoarjo sedangkan objek penelitian ini di PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Penelitian yang dilakukan Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus, dan Haedar Akib<sup>50</sup> bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menunjukkan hubungan yang bersifat sebab-akibat. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 47 pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, angket dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif dengan menggunakan persentase, rata-rata, dan standar deviasi serta untuk analisis statistik inferensial menggunakan uji normalitas data, analisis regresi linear sederhana, dan analisis korelasi *product moment*. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berada pada kategori sangat baik ditinjau dari segi indikator yaitu: inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi tim, agresif; dan stabil. Kinerja pegawai berada pada kategori sangat baik ditinjau dari indikator kedisiplinan petugas pelayanan, tanggung jawab petugas pelayanan, kemampuan petugas pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas, berdasarkan analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Dari hasil analisa korelasi *product moment*

---

<sup>50</sup>Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan", *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, Vol. 4, No. 1, Tahun 2017.

diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan kategori kuat. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus, dan Haedar Akib adalah persamaan satu variabel X yaitu budaya organisasi sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus, dan Haedar Akib di Dinas Pendidikan Sulawesi Selatan sedangkan objek penelitian ini di PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Penelitian yang dilakukan oleh Anastasia Maya<sup>51</sup> bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Muara serta untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian sebagai dasar dalam membuat kesimpulan. Jenis penelitian ini termasuk jenis asosiatif atau penelitian untuk mengetahui hubungan dua variabel. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi pegawai di kantor Kecamatan Muara Lawa Kabupaten Kutai Barat dengan menggunakan teknik sensus. Alat pengukur data yang digunakan ialah skala likert. Analisis data yang digunakan adalah Korelasi Product Moment dan Regresi Linear Sederhana. Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang dihasilkan dengan rumus Korelasi Product Moment,

---

<sup>51</sup> Anastasia Maya, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Muara Lawa Kabupaten Kutai Barat", *E-Journal Administrasi Negera*, Vol. 4 No. 2 Tahun 2016.

hipotesis yang diajukan dapat diterima untuk  $N=51$ , dimana nilai  $r = 0,597$  dalam penelitian ini terdapat hubungan yang kuat antara variabel budaya organisasi dan variabel kinerja pegawai dan besarnya pengaruh variabel X dan Y sebesar 35,7% dan sisanya 64,3% ditentukan oleh variabel lain dengan persamaan regresi  $Y = 23,330 + 0,394X$ . dimana  $a = 23,330$  konstanta Y jika nilai  $X = 0$ , yang artinya suatu konstanta yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Muara Lawa Kabupaten Kutai Barat. Tanda positif (+) menggambarkan pengaruh positif yang artinya bahwa pengembangan budaya organisasi akan meningkatkan pula kinerja pegawai tersebut.  $b = 0,394$  koefisien regresi yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Muara Lawa Kabupaten Kutai Barat. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Anastasia Maya adalah persamaan satu variabel X yaitu budaya organisasi sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan oleh Anastasia Maya di Kantor Kecamatan Muara Lawa Kabupaten Kutai Barat sedangkan objek penelitian ini di PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Penelitian yang dilakukan oleh Ilyas Muhajir<sup>52</sup> bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam sampel karyawan di PT. Dok

---

<sup>52</sup> Ilyas Muhajir, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Volume XIII, No. 3*, Desember 2014.

& Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang. Data diperoleh melalui kuesioner dan model penelitian diuji dengan model persamaan struktural/structural equation modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Hasil akhir analisis SEM telah memenuhi kriteria indeks kelayakan model (Goodness of fit index criteria; Chi square = 261,212; Probability= 0,241; RMSEA= 0,023; GFI= 0,846; AGFI= 0,812; CFI= 0,995; TLI= 0,994; CMIN/df= 1,062, semua memenuhi kriteria kecuali nilai GFI dan AGFI adalah marginal. Selain itu diperoleh hasil bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Budaya organisasi paling berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil data, maka model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Atas dasar hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat disarankan adalah peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dicapai dengan menciptakan dan menjaga budaya keterlibatan dalam budaya organisasi perusahaan, menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif sejalan dengan memberikan tingkat gaji yang dirasa memuaskan bagi karyawan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilyas Muhajir adalah persamaan dua variabel X yaitu gaya kepemimpinan dan budaya

organisasi sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan oleh Ilyas Muhajir di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang sedangkan objek penelitian ini di PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Penelitian yang dilakukan oleh Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh<sup>53</sup> bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala. Penelitian ini dilakukan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiasi. Populasi penelitian adalah seluruh agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala. Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, metode analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan, hanya lingkungan kerja yang berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja agen. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh adalah persamaan dua variabel X yaitu gaya kepemimpinan dan kompensasi sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan oleh Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh di agen AJB Bumiputera 1912 Cabang

---

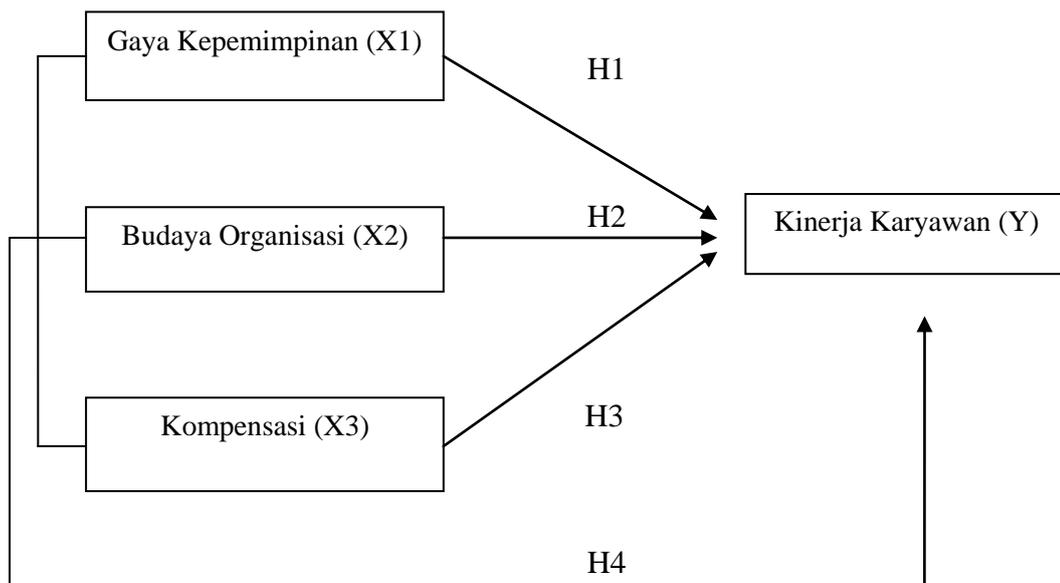
<sup>53</sup> Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Agen pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16, N. 01*, Tahun 2016.

Tikala sedangkan penelitian ini objek penelitiannya di PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

### G. Kerangka Berfikir

Berdasarkan rumusan masalah serta landasan teori dan tinjauan penelitian ini, maka penulis membuat suatu kerangka pemikiran yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Keterangan:

Dari kerangka berfikir diatas, dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan pada PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar ditentukan oleh tingkat gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi. Secara teoritis semakin fleksibel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi yang positif dari perusahaan, maka diharapkan tingkat kinerja karyawan

akan semakin naik. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan perusahaan, seorang manajer yang menduduki posisi organisasi dan kemampuan kinerja seorang karyawan mampu menempati tujuan perusahaan.

## **H. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya, sehingga istilah hipotesis adalah pernyataan sementara yang perlu untuk diuji kebenarannya. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

H3: Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

H4: Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.