BAB II

LANDASAN TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Secara umum, manajemen dapat diartikan sebagai upaya mengatur sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan mengatur, kemudian timbul beberapa masalah. Siapa yang mengatur, mengapa harus diatur, dan apa tujuan dari pengaturan tersebut. Dari pertanyaan tersebut maka diperlukan kegiatan mempelajari, mendalami, dan mempraktikkan konsep manajemen secara baik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Karena sifat pengaturan melekat pada manajemen, maka banyak orang yang mengartikan manajemen sebagai tata laksana atau ketatalaksanaan, yaitu suatu kegiatan mengatur, membimbing, dan memimpin orang-orang yang menjadi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹

Menurut Malayu S. P. Hasibuan, sebagaimana yang telah dikutip oleh Burhanuddin Yusuf, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, sebagaimana yang telah dikutip oleh Burhanuddin Yusuf, manajemen adalah

¹ Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hal. 16

kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.²

Sumber daya organisasi secara umum dapat dibedakan ke dalam dua hal, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Sumber daya manusia meliputi seluruh individu yang terlibat dalam organisasi dan masing-masing memiliki peran dan fungsi tersendiri dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan sumber daya non-manusia terdiri dari sumber daya alam, modal, mesin, teknologi, material (bahan baku), dan sebagainya. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tanpa individu yang memiliki keahlian, maka organisasi tidak mungkin mampu mencapai tujuan. Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan.³

Menurut Hadari Nawawi, sebagaimana yang telah dikutip oleh Danang Sunyoto, yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian, yaitu:⁴

a) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan.

² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber...*, hal. 17

³ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Caps, 2012), hal. 3

⁴ *Ibid.*, hal. 3

- b) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal (non-material) di dalam organisasi bisnis dan dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi:⁵

- 1) Peningkatan efisiensi.
- 2) Peningkatan efektivitas.
- 3) Peningkatan produktivitas.
- 4) Rendahnya tingkat perpindahan pegawai.
- 5) Rendahnya tingkat absensi.
- 6) Tingginya kepuasan kerja pegawai.
- 7) Tingginya kualitas pelayanan.
- 8) Rendahnya keluhan dari pelanggan.
- 9) Meningkatnya bisnis organisasi atau perusahaan.

A. Budaya Organisasi

Wirawan mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga

⁵ *Ibid.*, hal. 5

memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.⁶

Menurut Creemers dan Reynolds, sebagaimana yang telah dikutip oleh Hendyat Soetopo, budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi. Sedangkan menurut Gibson, Ivanichevich, dan Donelly, sebagaimana yang telah dikutip oleh Hendyat Soetopo, budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang memengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi.⁷

Menurut Robert G. Owens dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior in Education*, ia mengemukakan definisi budaya menurut Terrence Deal dan Allan Kennedy, sebagaimana yang telah dikutip oleh Moh. Pabundu Tika, *Culture is a system of shared values and benefit that interact with an organization's people, organizational structures, and control systems to produce behavioral <i>norms*, yang artinya budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.⁸

Menurut Peter F. Druicker, sebagaimana yang telah dikutip oleh Moh. Pabundu Tika, Organizational Culture is the body of solutions to external and internal problems that has worked consistenly for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to

⁶ Wirawan, Manajemen Sumber..., hal. 275

⁷ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi...*, hal. 123

⁸ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi*..., hal. 2

those problems, yang artinya budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang ada.⁹

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para tokoh di atas, dalam budaya organisasi terkandung unsur-unsur sebagai berikut:¹⁰

1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, dan filosofi usaha atau prinsip-prinsip mengenai usaha.

3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi/perusahaan tersebut.

4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6) Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

7) Penyesuaian (adaptasi)

⁹ *Ibid.*, hal. 4

¹⁰ Ibid hal 5

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, sebagaimana yang telah dikutip oleh Wibowo adalah sebagai berikut:¹¹

- Memberikan identitas organisasional pada anggota, maksudnya 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, maksudnya organisasi mampu membuat pegawainya 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 lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

¹¹ Wibowo, *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* – Ed. 1 – Cet. 3, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hal. 49

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

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins, sebagaimana yang telah dikutip oleh Moh. Pabundu Tika, budaya organisasi berfungsi sebagai berikut:¹²

- a) Berperan menetapkan batasan.
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Beberapa budaya organisasi mungkin merupakan akibat tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pendiri, baik langsung maupun tidak langsung. Tetapi, tidak selalu demikian, biasanya para pendiri menciptakan budaya-budaya yang lemah. Ketika organisasi tersebut menghadapi situasi harus tetap hidup, seorang manajer puncak yang baru harus diangkat untuk menggali dan memelihara sebuah budaya yang kuat. Di lain waktu, suatu budaya harus diganti karena lingkungan

¹² Moh. Pabundu Tika, Budaya Organisasi..., hal. 13

yang telah berubah dan nilai-nilai kultural inti sebelumnya tidak sejalan lagi dengan nilai-nilai yang diperlukan organisasi untuk tetap hidup.¹³

Meskipun budaya-budaya organisasi itu dapat berkembang dalam beberapa cara yang berbeda, namun kebanyakan budaya tercipta melalui proses yang hampir sama seperti langkah-langkah di bawah ini:¹⁴

- 1) Seseorang (pendiri) memiliki suatu ide untuk sebuah organisasi atau perusahaan baru.
- 2) Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang-orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama pendiri. Dengan cara ini, semua yang ada dalam kelompok inti percaya bahwa idenya cukup bagus, dapat dikerjakan, dan layak dijalankan untuk menghadapi beberapa risiko, serta berguna untuk investasi waktu, uang, dan energi yang akan diperlukan.
- 3) Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak sejalan untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara mencari dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruang, pembangunan, dan sebagainya,
- 4) Pada titik ini, orang lain dibawa masuk dalam organisasi dan sebuah sejarah yang diketahui oleh umum mulai didokumentasikan.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama staf atau bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan. Peran pemimpin juga dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya

¹³ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi* – Cet. 3, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2012), hal. 539

¹⁴ *Ibid.*, hal, 540

sebagai pemimpin. Menurut Covey, sebagaimana yang telah dikutip oleh Veithzal Rivai Zainal, terdapat tiga peran pemimpin, yaitu:¹⁵

- Pathfinding (pencarian alur), yaitu peran pemimpin untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
- Aligning (penyelaras), yaitu peran pemimpin untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
- 3) *Empowering* (pemberdaya), yaitu peran pemimpin dalam menggerakkan semangat para staf atau bawahan untuk menunjukkan bakat dan kreativitas mereka agar mampu mengerjakan apa pun serta konsisten dengan prinsipprinsip yang telah disepakati.

Ketika suatu budaya organisasi dimulai dan selanjutnya berkembang, maka pemimpin beserta manajernya harus berupaya untuk mempertahankan budaya tersebut agar tetap mampu digunakan seiring berubahnya lingkungan, meskipun suatu saat harus ada modifikasi-modifikasi dalam budaya organisasi tersebut. Menurut Stephen P. Robbins, sebagaimana yang telah dikutip oleh Sri Wiranti dalam penelitiannya, upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk mempertahankan budaya organisasi antara lain:¹⁶

 $^{^{15}}$ Veithzal Rivai Zainal, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* – Ed. 1 – Cet. 2, (Jakarta : Rajawali Pers, 2014), hal. 392

¹⁶ Sri Wiranti Setiyanti, "*Budaya Organisasi*", Jurnal STIE Semarang, Vol. 5, No. 3, (Semarang: STIE Semarang, 2013), hal. 118, dalam website https://www.neliti.com/journals/jurnal-stie-semarang, diakses pada tanggal 14 Desember 2018

1) Seleksi

Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar atau calon anggota organisasi mengenai organisasi tersebut. Para calon anggota akan belajar mengenai organisasi itu dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, mereka dapat memilih untuk keluar dari kumpulan pelamar. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung budaya suatu organisasi dengan menyeleksi individu-individu yang mungkin dapat menyerang atau menghancurkan nilai-nilai inti suatu organisasi.

2) Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga berdampak besar pada budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakana dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan yang seharusnya diberikan oleh para manajer kepada staf atau bawahan mereka, pakaian yang bagaimana yang pantas dikenakan dan tindakan seperti apa yang dapat dihargai dalam kenaikan gaji, promosi dan penghargaan (*reward*) atau kompensasi lainnya.

3) Sosialisasi

Pegawai atau anggota baru yang notabene belum mengenal budaya organisasi dengan baik dianggap mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi akan berpotensi membantu pegawai baru dalam menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Tahap sosialisasi yang paling kritis adalah pada saat memasuki organisasi tersebut.

Sosialisasi merupakan suatu proses yang terdiri dari tiga tahap, yaitu prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis.¹⁷

- a) Tahap prakedatangan merupakan kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang pegawai atau anggota baru bergabung dengan organisasi tersebut.
- b) Tahap perjumpaan merupakan merupakan tahap dalam proses sosialisasi di mana seorang pegawai atau anggota baru mengetahui dan melihat seperti apa sebenarnya organisasi tersebut dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan itu dapat berbeda.
- c) Tahap metamorfosis merupakan tahap dalam proses sosialisasi yang harus dilalui oleh seorang pegawai atau anggota baru dalam menyesuaikan diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya. Metamorfosis yang berhasil seharusnya memiliki suatu dampak yang positif pada produktifitas pegawai atau anggota baru tersebut dan komitmennya pada organisasi, serta meminimalisasi kecenderungan untuk keluar dari organisasi.

Sewaktu-waktu suatu organisasi perlu mengubah atau sekedar memodifikasi budayanya agar dapat terus berkembang seiring berubahnya keadaan lingkungan. Manajemen harus menyadari tipe umum budaya organisasi jika suatu organisasi

¹⁷ *Ibid.*, hal. 119

atau perusahaan berkeinginan mengubah budayanya agar lebih maksimal, dan menyadari kenyataan bahwa budaya tertentu terbukti lebih efektif dari tipe budaya lainnya. Berikut karakteristik dari budaya-budaya tersebut:¹⁸

- a) Kepercayaan kepada para staf atau bawahan;
- b) Komunikasi terbuka;
- c) Kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif;
- d) Pemecahan masalah secara kelompok;
- e) Otonomi pekerja;
- f) Tukar-menukar informasi;
- g) Tujuan-tujuan dengan keluaran (*output*) yang berkualitas.

Budaya merupakan *ways of life* yang tidak hanya berbeda dari kemajuan teknologi, tetapi sering kali berbeda di antara anggota satu dengan anggota lainnya dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak penting pada kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau perusahaan dalam dekade ke depan. Penelitian John P. Kotter dan James L. Heskett, sebagaimana yang telah dikutip oleh Wibowo, menyimpulkan bahwa kekuatan budaya korporasi adalah sebagai berikut:¹⁹

- Budaya korporasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi organisasi atau perusahaan jangka panjang.
- Budaya korporasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan pada dekade ke depan.

¹⁸ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*..., hal. 547

¹⁹ Wibowo, Budaya Organisasi..., hal. 58

- 3) Budaya korporasi yang menunjukkan kinerja finansial jangka panjang kuat, sering kali mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas.
- 4) Meskipun kuat untuk berubah, namun budaya korporasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan kinerja.

Selain dianggap mempunyai kekuatan, budaya organisasi juga sering dianggap sebagai penghambat bagi suatu organisasi untuk berkembang. Menurut Stephen P. Robbins, sebagaimana yang telah dikutip oleh Wibowo, alasan mengapa budaya organisasi dianggap sebagai penghambat adalah sebagai berikut:²⁰

1) 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 diterapkannya mungkin tidak sesuai. Konsistensi perilaku merupakan aset bagi organisasi dan membuatnya sulit merespons pada perubahan lingkungan.

2) Barrier to diversity (hambatan terhadap keberagaman)

Merekrut pegawai yang tidak seperti mayoritas anggota organisasi (ras, gender, cacat atau perbedaan lain) merupakan suatu tantangan. Manajemen menginginkan anggota baru menerima nilai-nilai inti budaya organisasi. Namun, pada saat yang

²⁰ *Ibid.*, hal. 60

sama, manajemen ingin secara terbuka memberitahukan dan menunjukkan dukungan terhadap perbedaan yang dibawa oleh anggota baru tersebut ke dalam pekerjaan.

3) Barrier to acquisitions and merger (hambatan terhadap akuisisi dan merger)

Kesesuaian budaya juga menjadi fokus utama dalam pengambilan keputusan organisasi atau perusahaan untuk melakukan akuisisi dan merger terkait pada tujuan keuntungan finansial dan sinergi produk pada suatu perusahaan.

Budaya organisasi yang efektif menunjukkan seperangkat kualitas dan keyakinan yang secara jelas memberikan manfaat pada budaya organisasi dan keseluruhan kinerja dalam organisasi tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan oleh semua anggota organisasi, tetapi pemimpin mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki oleh anggota lainnya dalam suatu organisasi. Pemimpin dapat menerapkan agenda dan membuat sumber daya yang diperlukan tersedia dalam proses. Pemimpin juga menciptakan koalisi, menyingkirkan hambatan, dan yang terpenting memberikan inspirasi terhadap anggotanya. Pemimpin mempunyai kelebihan untuk membuat perubahan budaya. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu, seorang pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Menurut

Terry, sebagaimana yang telah dikutip oleh Edy Sutrisno, fungsi pemimpin dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:²¹

- a) Perencanaan.
- b) Pengorganisasian.
- c) Penggerakan.
- d) Pengendalian.

Dalam menjalankan fungsinya seorang pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam segala situasi yang dihadapi organisasi tersebut. Menurut Gerungan, sebagaimana yang telah dikutip oleh Edy Sutrisno, tugas utama seorang pemimpin adalah sebagai berikut:²²

- Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi organisasi.
- b) Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku anggota organisasi.
- c) Merasakan dan menerangkan kebutuhan organisasi pada lingkungan eksternal organisasi, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran anggota.

 $^{^{21}}$ Edy Sutrisno, $Manajemen\ Sumber\ Daya\ Manusia$ – Ed. 1 – Cet.8, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2016), hal. 219

²² *Ibid.*, hal. 219

Menurut Jerome Want, sebagaimana yang telah dikutip oleh Wibowo, peranan seorang pemimpin untuk dapat melakukan perubahan budaya adalah sebagai berikut:²³

1) Become a student of a culture (menjadi pelajar suatu budaya)

Budaya perusahaan tidak dimiliki oleh seseorang maupun pemimpin. Budaya merupakan produk dari banyak kekuatan kontributor selama bertahun-tahun, pada dasarnya melalui perilaku orang, komitmen, nilai-nilai yang ada, praktik bisnis perusahaan, kebijakan, misi dan sejarah, serta kondisi suatu organisasi tersebut. Setiap orang dalam budaya perlu menjadi pelajar budaya sebelum berusaha mengubahnya, termasuk pemimpin.

2) Renewal (pembaruan)

Pemimpin secara unik diposisikan untuk membangun suatu budaya sebagai proses pembaruan. Tidak ada *downsizing*, perbaikan operasi, *business process reengineering* atau restrukturisasi yang berpengaruh pembaruan terhadap organisasi atau perusahaan.

3) *Communications* (komunikasi)

Pemimpin harus memastikan terjadinya komunikasi secara terbuka antar seluruh anggota organisasi. Bila memungkinkan adanya perubahan budaya dalam suatu organisasi, komunikasi terbuka dengan tim perubahan budaya sangatlah

²³ Wibowo, *Budaya Organisasi...*, hal. 338

penting sehingga di tempat yang sama dapat bertukar gagasan baru dan sumber daya yang ada.

4) *Inclusiveness* (keterlibatan)

Pemimpin harus membangun komitmen pada organisasi dengan cara menjangkau seluruh pegawai untuk gagasan dan komitmennya.

5) *Trust* (kepercayaan)

Pemimpin harus menanamkan rasa percaya di antara anggota dalam proses membangun budaya.

Menurut Kristihanawati, budaya organisasi yang terdapat pada Disnakertrans Kabupaten Tulungagung mengacu pada Budaya Kerja Organisasi Pemerintah Kabupaten Tulungagung, di antaranya:²⁴

- a) Komitmen pimpinan, bertujuan untuk mengatur, mengendalikan, dan menetapkan segala peraturan kerja.
- b) Komunikasi, di antara pegawai dengan pimpinan maupun pegawai dengan rekan sesama jabatan harus ada komunikasi yang transparan mengenai masalah pekerjaan agar tidak ada kesalahpahaman yang berujung sikap tidak profesionalisme dalam pekerjaan.
- Motivasi, pimpinan selalu memberikan motivasi untuk para staf/pegawai agar mereka berkinerja semaksimal mungkin.

²⁴ Hasil wawancara..., pada tanggal 19 Maret 2019

- d) Lingkungan kerja, lingkungan kerja haruslah rapi, bersih, dan dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang dapat menunjang kinerja para pegawai.
- e) Perubahan, perubahan yang dimaksud di sini adalah perubahan menuju lebih baik dari sebelumnya, contoh perubahan peraturan dan perubahan budaya yang menyesuaikan dengan perkembangan jaman.
- f) Disiplin, semua anggota Disnakertrans Kabupaten Tulungagung harus disiplin dalam bekerja dan melaksanakan segala peraturan yang ada.

Dalam pelaksanaannya, budaya kerja atau budaya organisasi pada kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung sudah terkoordinasi dengan baik. Hal ini tentu tidak terlepas dari kontrol dan komitmen seorang pemimpin, di mana pemimpin atau Kepala Disnakertrans Kabupaten Tulungagung dalam menjalankan tugasnya mampu memberikan contoh kepada para staf/pegawai mengenai budaya kerja yang sebagaimana mestinya sehingga dapat berpengaruh pada kinerja pegawai yang semaksimal mungkin.²⁵

B. Lingkungan Kerja

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pemimpin maupun pegawai. Banyak sekali faktor yang dapat memengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar

²⁵ Hasil wawancara..., pada tanggal 19 Maret 2019

dirinya. Setiap pegawai mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan jabatannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, pegawai juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerjanya. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pegawai, bagaimana pemimpin memberikan penghargaan (reward) kepada para pegawai yang berprestasi, bagaimana pemimpin mengembangkan dan memberdayakan para pegawai, sangat memengaruhi kinerja para pegawai. Namun, kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti anggaran, mekanisme, teknologi, sarana, dan prasarana yang terdapat pada organisasi. Demikian pula apakah lingkungan kerja atau situasi kerja memberikan kenyamanan sehingga mendorong kinerja pegawai. Termasuk pula bagaimana kondisi hubungan antar sumber daya manusia di dalam organisasi, baik antara pemimpin dan pegawai maupun antar sesama rekan pegawai. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor lingkungan kerja internal organisasi.²⁶

Pada umumnya setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan di mana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-perubahan, sehingga organisasi atau perusahaan yang mampu bertahan adalah

²⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja* – Ed. 5 – Cet. 10, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal. 70

organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan setiap perubahan lingkungan yang terjadi. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan. Menurut Sunyoto, sebagaimana yang telah dikutip oleh Zahari dalam penelitiannya, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat memengaruhi para pegawai dalam menjalankan tugas. Sedangkan menurut Edy Sutrisno, sebagaimana yang telah dikutip oleh Zahari dalam penelitiannya, lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu para pekerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan antara orang-orang yang ada di tempat kerja tersebut. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosional para pegawai. Jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, dan sirkulasi udara kurang memadai, maka sudah tentu berpengaruh yang besar terhadap kinerja para pegawai. Sebaliknya, jika pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka pegawai tersebut akan betah berada di tempat kerja sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Dengan demikian, produktifitas akan semakin meningkat dan prestasi kerja pegawai juga semakin tinggi. Untuk mencapai kenyamanan lingkungan kerja, dapat dilakukan dengan cara pemeliharaan sarana dan prasarana fisik seperti kebersihan, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, suara musik dan tata ruang kantor yang nyaman. Pihak kepegawaian hendaknya juga harus mampu mendorong inisiatif dan kreatifitas akan hal tersebut. Kondisi seperti inilah yang nantinya akan menciptakan antusiasme para pegawai untuk bersatu dalam mencapai tujuan organisasi dengan meningkatkan kinerja mereka.²⁷

Menurut Stephen P. Robbins, sebagaimana yang telah dikutip oleh Mersa dalam penelitiannya, lingkungan kerja meliputi faktor-faktor sebagai berikut:²⁸

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik mencakup tempat kerja pegawai dalam melakukan aktifitas atau pekerjaan mereka, lingkungan kerja fisik memengaruhi semangat dan emosi kerja para pegawai. Lingkungan kerja fisik meliputi suhu, penerangan, mutu udara, ukuran ruang kerja, pengaturan atau tata ruang kerja, dan privasi.

2) Lingkungan kerja non-fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan staf atau bawahan. Lingkungan kerja non-fisik mencakup hubungan antar anggota dalam suatu organisasi. Dalam melakukan aktifitas atau pekerjaan, para pegawai pasti membutuhkan orang lain sehingga

²⁷ M. Zahari Ubaidillah, "*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pabrik Unit Usaha Kayu Aro PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Wilayah Jambi*", Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 5, No. 1, (Jambi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Batanghari, 2014), hal. 41, dalam website <u>PDFeksis.unbari.ac.id</u>, diakses pada tanggal 1 April 2019

²⁸ Mersa Candra Pratama, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung", (Skripsi: Universitas Lampung, 2016), hal. 6, dalam website <u>PDFdigilib.unila.ac.id</u>, diakses pada tanggal 2 Februari 2019

terdapat hubungan kerja dan kelompok lingkungan kerja. Menurut Nitisemito, sebagaimana yang telah dikutip oleh Mersa dalam penelitiannya, suatu organisasi atau perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat pimpinan, staf atau bawahan, maupun pegawai yang memiliki jabatan yang sejajar di organisasi atau perusahaan. Kondisi tersebut yakni suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Menurut Wirawan, lingkungan kerja memiliki dimensi dan indikator sebagai berikut:²⁹

- 1) Lingkungan fisik
 - a) Ruang kerja.
 - b) Teknologi.
 - c) Peralatan kerja.
- 2) Lingkungan sosial
 - a) Hubungan antara pemimpin dan pegawai.
 - b) Hubungan antara rekan sesama jabatan.
 - c) Sistem kepemimpinan.
 - d) Sistem komunikasi.
 - e) Etika pergaulan.

Kondisi lingkungan kerja di kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung saat ini sudah baik dan cukup memadai dalam menunjang kinerja para pegawai. Kebersihan, kenyamanan, dan sistem penerangan pada gedung kantor juga sudah baik. Adanya sistem absensi elektronik juga sangat mendukung dalam meningkatkan ketertiban para pegawai, sehingga semua pegawai datang dan meninggalkan kantor tepat pada jam kerja yang telah ditentukan. Dengan demikian,

²⁹ Wirawan, *Manajemen Sumber...*, hal. 277

jam kerja di kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung dapat berjalan dengan efektif dan efisien.³⁰

C. Kompensasi

Kompensasi dan balas jasa merupakan suatu hal yang penting dalam organisasi karena hak ini merupakan tujuan utama bagi para pegawai untuk menunjang kinerja mereka. Bagi pegawai, kompensasi dan balas jasa merupakan pendapatan sekaligus jaminan bagi kelangsungan hidup pegawai tersebut beserta keluarganya. Oleh sebab itu, pegawai sangat berkepentingan terhadap besarnya kompensasi dan balas jasa yang diterima sebagai kontribusi tenaga dan keahlian yang telah mereka berikan kepada organisasi maupun perusahaan.

Kompensasi adalah imbalan finansial dan non-finansial yang diterima pegawai sebagai hasil hubungan ketenagakerjaan antara pemberi kerja atau pemimpin dengan tenaga kerja atau pegawai/bawahan. Imbalan finansial banyak jenisnya misalnya gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan istri dan anak, dan tunjangan jabatan seperti perjalanan dinas atau vakansi. Kompensasi non-finansial antara lain perumahan, jaminan sosial, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, asuransi kematian, dan asuransi pensiun.³¹

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi maupun perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.³²

³⁰ Hasil wawancara..., pada tanggal 19 Maret 2019

³¹ Wirawan, Manajemen Sumber..., hal. 368

 $^{^{32}}$ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik* – Ed. 3 – Cet. 7, (Jakarta : Rajawali Pers, 2015), hal. 541

Menurut Murty dan Hudiwinarsih, sebagaimana yang telah dikutip oleh Ni Made dalam penelitiannya, kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan pegawai dengan standar hidup yang layak, akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi organisasi atau perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai kontribusi signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Sedangkan menurut Mangkunegara, sebagaimana yang telah dikutip oleh Ni Made dalam penelitiannya, kompensasi dapat menarik perhatian pegawai dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi kompensasi dibandingkan dengan yang lain, kompensasi juga meningkatkan motivasi pegawai terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu pegawai mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Kompensasi yang diberikan pada pegawai juga sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, dan hasil kerja. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada diri mereka. Pegawai akan memberikan yang terbaik jika keinginan sesuai harapan mereka, sehingga kepuasan pegawai pun akan terpenuhi dan kinerja mereka juga meningkat.³³

-

³³ Ni Made Nurcahyani, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening", E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 1, (Bali: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 2016), hal. 505, dalam website https://www.neliti.com/id/publications/253981/pengaruh-kompensasi-dan-motivasi-terhadap-kinerja-karyawan-dengan-kepuasan-kerja, diakses pada tanggal 5 Desember 2018

Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat memengaruhi kondisi materi para pegawai, tetapi juga dapat menenteramkan batin mereka untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak layak akan memengaruhi semangat kerja pegawai, sehingga prestasi kerja akan merosot. Oleh karena itu, untuk meningkatkan prestasi kerja para pegawai, suatu organisasi harus memberikan kompensasi yang layak kepada para pegawai. Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan status pegawai akan lebih terjamin. Dengan adanya pemberian kompensasi yang layak, maka seluruh pegawai akan dapat bekerja dengan semaksimal mungkin, sehingga kinerja organisasi pun akan mencapai target dan mampu mencapai tujuan yang diharapkan.³⁴

Menurut Moekijat, sebagaimana yang telah dikutip oleh Burhanuddin Yusuf, untuk tercapainya keadilan dalam penetapan kompensasi, ada beberapa faktor yang memengaruhinya, antara lain:³⁵

1) Pendidikan, pengalaman, dan tanggungan

Ketiga faktor tersebut harus mendapatkan perhatian. Bagaimanapun juga tingkat gaji atau upah seorang sarjana dan yang belum sarjana harus dibedakan, demikian juga antara yang berpengalaman dengan yang belum berpengalaman. Khalayak umum sudah menganggap suatu keadilan bahwa pegawai yang memiliki tanggungan keluarga besar memiliki gaji yang lebih tinggi daripada rekan kerjanya yang memiliki tanggungan keluarga kecil.

³⁴ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber..., hal. 189

³⁵ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber...*, hal. 135

2) Kemampuan perusahaan

Apabila perusahaan mengalami keuntungan, maka para pegawai pun turut menikmatinya.

3) Keadaan ekonomi

Keadaan ekonomi atau ongkos hidup adalah salah satu faktor penting dalam realisasi keadilan dan pemberian gaji.

4) Kondisi lingkungan kerja

Orang yang bekerja di daerah terpencil atau lingkungan pekerjaan yang berbahaya harus memperoleh gaji yang lebih tinggi daripada mereka yang bekerja di daerah yang terdapat tempat-tempat hiburan atau di lingkungan pekerjaan yang tidak berbahaya.

Menurut Sadili Samsudin, sebagaimana yang telah dikutip oleh Burhanuddin Yusuf, ada beberapa faktor eksternal yang memengaruhi penentuan kompensasi, yaitu: ³⁶

1) Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja memengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. Pertama, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah pembayaran. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing yang mungkin harganya lebih murah atau menyediakan teknologi yang mengurangi pemakaian tenaga kerja.

³⁶ *Ibid.*, hal. 136

2) Kondisi ekonomi

Salah satu aspek yang juga memengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri terutama derajat tingkat persaingan yang memengaruhi kesanggupan membayar perusahaan dengan tingkat gaji yang tinggi.

3) Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah dalam bentuk penetapan upah minimum provinsi atau kota secara langsung akan memengaruhi berapa tingkat upah yang dapat dibayarkan oleh perusahaan.

4) Serikat pekerja

Kekuatan serikat pekerja dalam menekan perusahaan terkait penentuan upah menjadi salah satu faktor eksternal yang dapat memengaruhi penentuan tingkat upah di dalam industri.

Pemberian kompensasi di dalam suatu organisasi dapat memiliki fungsi dan tujuan sebagai berikut:³⁷

1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi kepada pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

2) Pengumuman sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien

Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan pegawai seefektif dan seefisien mungkin.

3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

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

4) Pemenuhan kebutuhan ekonomi

³⁷ *Ibid.*, hal. 137

Para pegawai menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya untuk dapat memenuhi kebutuhan ekonomi mereka. Dengan adanya kepastian menerima gaji tersebut secara periodik, berarti terdapat jaminan *economic security* bagi mereka dan keluarga yang menjadi tanggungan.

5) Meningkatkan produktivitas kerja

Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong pegawai bekerja secara produktif.

6) Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani organisasi atau perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, maka semakin menunjukkan kesuksesan organisasi atau perusahaan tersebut karena pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu semakin tinggi.

7) Menciptakan keadilan dan keseimbangan

Pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada sebuah jabatan, sehingga tercipta keseimbangan antara *input* dengan *output*.

Bagian kepegawaian memegang tanggung jawab utama dalam mengembangkan sistem imbalan atau kompensasi bagi suatu organisasi atau perusahaan yang diterapkan secara beragam di seluruh jajaran organisasi. Agar mencapai sasaran dan didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran, dan kesetaraan, maka perlu diperhatikan bahwa sistem imbalan atau kompensasi harus merupakan instrumen ampuh untuk berbagai kepentingan yang meliputi:³⁸

- Sistem imbalan atau kompensasi harus mempunyai daya tarik bagi pegawai yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi. Karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi lainnya di pasar kerja, maka kompensasi yang ada hendaknya mampu menarik bagi para pegawai yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan tinggi.
- 2) Sistem imbalan atau kompensasi harus merupakan daya tarik yang kuat untuk mempertahankan pegawai yang telah berkontribusi dalam organisasi.
- 3) Sistem imbalan atau kompensasi yang mengandung prinsip keadilan, maksudnya setiap pegawai yang melaksanakan tugas sejenis akan mendapatkan kompensasi yang sama pula. Namun, tentu ada faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan seperti masa kerja, jumlah tanggungan, dan sebagainya yang

³⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* – Ed. 1 – Cet. 23, (Jakarta : Bumi Aksara, 2015), hal. 254

- akan menentukan perbedaan jumlah penghasilan pegawai meskipun melaksanakan tugas yang sama.
- 4) Sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para pegawai yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan, dan berbagai perilaku positif lainnya.
- 5) Terciptanya administrasi penggajian dan pengupahan yang berdaya guna dan berhasil guna, maksudnya sistem kompensasi harus dibuat sedemikian rupa sehingga mudah diterapkan dalam praktik.
- 6) Sistem kompensasi juga harus berdasarkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Di negara manapun pemerintah selalu berusaha menjamin agar para pegawai mendapat perlakuan yang semestinya di suatu organisasi. Berbagai peraturan perundang-undangan diterbitkan untuk kepentingan tersebut, termasuk di bidang penggajian dan pengupahan. Karena pentingnya semua prinsip kompensasi tersebut dipegang teguh dan diterapkan dengan baik, maka tentu saja di bagian kepegawaian perlu tersedianya tenaga profesional yang benar-benar ahli dalam mengembangkan suatu sistem imbalan atau kompensasi yang tepat.

Untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) sistem kompensasi yang saat ini diterapkan adalah sistem kebijakan remunerasi, yakni pemberian kompensasi atas dasar kontribusi yang telah diberikan oleh pegawai untuk organisasi. Remunerasi ini diberikan kepada para pegawai karena mereka telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mampu berkomunikasi atau menyebarkan informasi terkait pekerjaan dengan cara terbuka. Selain itu, setiap pegawai pun harus difasilitasi sarana teknologi yang dapat menunjang pekerjaan mereka menjadi lebih mudah. Pemberian remunerasi ini bersifat fleksibel, yaitu dapat secara langsung maupun tidak langsung dan dapat berbentuk tunai maupun non-tunai. Kebijakan remunerasi pada dasarnya harus dijalankan dengan syarat adanya kejelasan antara hak dan kewajiban pegawai serta dapat memberikan jaminan bahwa pegawai penerima

 $^{^{39}}$ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* – Ed. 1 – Cet. 2, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hal. 14

fasilitas rumah dinas, fasilitas kendaraan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, dan sebagainya diberikan secara tetap. ⁴⁰ Pada umumnya, di suatu organisasi terdapat program-program pelayanan bagi para pegawai yang bersifat pelayanan fasilitas dan secara normal ditujukan untuk para pegawai atau pegawai beserta keluarganya. Program-program tersebut antara lain: ⁴¹

1) Program-program rekreasi

Kegiatan ini mencakup kegiatan sosial dan olahraga. Manfaat dari program ini adalah untuk menghindari rasa jenuh dan meningkatkan semangat kerja para pegawai. Di samping itu, dengan olahraga atau rekreasi lainnya diharapkan sebagai upaya pemeliharaan kesehatan para pegawai yang secara tidak langsung akan meningkatkan produktifitas kerja.

2) Perumahan

Perumahan memiliki arti yang sangat penting bagi para pegawai dalam rangka produktifitas kerja pegawai. Organisasi-organisasi terutama milik pemerintah selalu menyediakan rumah dinas bagi para pegawai. Dengan terjaminnya kebutuhan perumahan, maka akan memungkinkan para pegawai tersebut untuk bekerja dengan baik.

3) Beasiswa pendidikan

Pemberian fasilitas beasiswa belajar bagi pegawai di suatu organisasi merupakan kompensasi yang sangat menguntungkan, bukan hanya bagi pegawai itu sendiri, melainkan juga bagi organisasi. Dengan meningkatnya pendidikan dan kemampuan pegawai, maka akan meningkatkan produktifitas kerja.

4) Pelayanan konseling

Pegawai dalam organisasi apapun tidak akan terlepas dari yang namanya masalah atau problema-problema kehidupan, baik yang sehubungan dengan pekerjaan maupun dengan keluarga mereka. Problema-problema yang ada sudah pasti akan berpengaruh terhadap produktifitas kerja pegawai yang bersangkutan. Untuk itu, sangat diperlukan adanya unit konseling dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta yang berfungsi untuk memberikan fasilitas bantuan pemecahan masalah yang dihadapi oleh para pegawai.

⁴⁰ Undang-Undang No. 23 Tahun 1955 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tentang Gaji Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia, dalam website <u>PDFditjenpp.kemenkumham.go.id</u>, diakses pada tanggal 11 Februari 2019

⁴¹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* – Cet. 3, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2003), hal. 163

Menurut Panggabean, sebagaimana yang telah dikutip oleh Edy Sutrisno, kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan non-finansial. Selanjutnya, kompensasi finansial ada yang diberikan secara langsung dan ada yang tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji dan insentif (bonus). Adapun kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan. Adapun kompensasi non-finansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.⁴²

Sistem kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua komponen, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung adalah kompensasi yang secara langsung diterima oleh pegawai, sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai secara tidak langsung.⁴³

1. Kompensasi langsung (direct compensation)

Kompensasi langsung adalah penghargaan yang disebut dengan gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Upah atau gaji ini merupakan pembayaran dalam bentuk uang atau berupa natura yang diperoleh pegawai atas pelaksanaan pekerjaannya. Menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, sebagaimana yang telah dikutip oleh Hadari Nawawi, gaji atau upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja atau pemimpin kepada penerima kerja atau pegawai untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah

⁴² Edy Sutrisno, Manajemen Sumber..., hal. 187

⁴³ Wirawan, Manajemen Sumber..., hal. 369

dilakukan. Kompensasi finansial merupakan imbalan dalam bentuk keuangan sedangkan kompensasi inatura merupakan imbalan dalam bentuk barang, seperti beras dan bahan-bahan pokok lainnya. Sampai saat ini, selain uang pegawai negeri juga masih menerima kompensasi dalam bentuk beras. Termasuk dalam kompensasi langsung adalah pembayaran berdasarkan ketentuan undang-undang atau peraturan pemerintah, seperti jaminan sosial.⁴⁴

2. Kompensasi tak langsung

Kompensasi tak langsung adalah pembayaran finansial dan non-finansial yang diterima pegawai sebagai tambahan dari kompensasi langsung yang mereka terima. Kompensasi tak langsung terdiri dari:⁴⁵

- a) Program proteksi (*protection programme*), yaitu pembayaran oleh lembaga pemerintah karena perusahaannya bangkrut atau dalam pengawasan kurator dalam kurun waktu tertentu. Termasuk dalam program proteksi antara lain asuransi kesehatan, asuransi jiwa, penghasilan karena cacat dan pensiun.
- b) Upah ketika tidak bekerja, misalnya upah ketika perjalanan dinas atau vakansi, hari besar, sakit, menjalankan kewajiban negara seperti wajib militer dan menjadi panitia pemilihan umum.

⁴⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk Bisnis yang Kompetitif* – Cet. 8, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 316

⁴⁵ Wirawan, *Manajemen Sumber...*, hal. 372

c) Services and prerequisite, yaitu fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kelancaran pegawai dalam melaksanakan tugasnya, seperti perumahan, uang transportasi, uang makan, dan fasilitas rekreasi.

Bauran kompensasi (*compensation mix*) adalah keseluruhan jenis kompensasi yang diterima oleh pegawai. Bauran kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Bentuknya dapat berupa keuangan dan non-keuangan. Setiap pegawai menerima bauran kompensasi yang berbeda tergantung pada peraturan organisasi tempat mereka bekerja, misalnya tentara dan polisi menerima uang lauk-pauk sedangkan Pegawai Negeri Sipil menerima uang makan dan uang transportasi. Pegawai Negeri Sipil di Indonesia menerima bauran kompensasi sebagai berikut:⁴⁶

- 1) Gaji pokok, yaitu gaji dasar yang diberikan secara tetap berdasarkan pangkat dan jabatan masa kerja pegawai. Misalnya, dalam sistem Pegawai Negeri Sipil gaji pokok pegawai golongan III/d lebih tinggi daripada pegawai golongan III/a. Pegawai Negeri Sipil golongan III/d dengan masa kerja golongan empat tahun (Rp 2.478.900,00) lebih tinggi daripada pegawai negeri golongan III/d dengan masa kerja golongan dua tahun (Rp 2.407.100,00). Demikian pula pegawai negeri golongan III/d yang menduduki jabatan Kepala Bagian lebih tinggi daripada pegawai negeri golongan III/d yang tidak menduduki jabatan Kepala Bagian. Kepada calon Pegawai Negeri Sipil diberikan gaji pokok sebesar 80%.
- 2) Bagi Pegawai Negeri Sipil diberikan tunjangan-tunjangan sebagai berikut:
 - a) Tunjangan keluarga, terdiri dari tunjangan istri/suami sebesar 5% dari gaji pokok. Kepada pegawai negeri yang mempunyai anak atau anak angkat yang berumur kurang dari 18 tahun, belum kawin dan tidak mempunyai penghasilan sendiri diberikan tunjangan anak sebesar 2% dari gaji pokok.
 - b) Tunjangan jabatan, adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai negeri yang menduduki jabatan tertentu.

⁴⁶ *Ibid.*, hal. 372

- c) Tunjangan fungsional, adalah tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang menjabat jabatan fungsional, seperti guru, dosen, hakim, jaksa, dan sebagainya.
- d) Tunjangan pajak penghasilan, semasa bekerja dan sebelum pensiun pajak Pegawai Negeri Sipil dibayar oleh pemerintah.
- e) Tunjangan sertifikasi, diberikan misalnya kepada guru dan dosen.
- f) Tunjangan kesehatan, adalah asuransi kesehatan yang dijamin oleh pemerintah.
- g) Tunjangan daerah, yaitu tunjangan pegawai negeri yang ditentukan oleh gubernur.
- 3) Fasilitas-fasilitas penunjang pelaksanaan pekerjaan, misalnya:
 - a) Rumah dinas/jabatan, pegawai negeri yang menduduki jabatan tertentu mendapatkan rumah dinas atau rumah jabatan. Sering dengan biaya listrik, air, dan pajak yang ditanggung oleh pemerintah.
 - b) Kendaraan dinas, pegawai yang menduduki posisi atau jabatan tertentu mendapatkan kendaraan dalam bentuk mobil atau motor dengan biaya bensin serta pajak kendaraan ditanggung oleh pemerintah.
- 4) Gaji ke-13, yakni untuk membantu pendidikan anak-anak para pegawai negeri. Untuk sistem kompensasi, peneliti mencontohkan sistem gaji. Menurut

Kristihanawati, sistem gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diterapkan di kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung selama empat tahun terakhir ini mengacu pada sistem Gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) tahun 2015-2018 yang diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Mengenai Gaji Pegawai Negeri Sipil. Gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) mengalami kenaikan sebesar 6% di tahun 2015, di mana gaji terendah PNS adalah Rp 1.488.500 per bulan. Gaji pokok tersebut untuk PNS Golongan I a dengan masa kerja 0 tahun. Sementara gaji pokok tertinggi PNS adalah Rp 5.620.300 per bulan untuk PNS Golongan IV e dengan masa kerja 32 tahun.⁴⁷

⁴⁷ Hasil wawancara..., pada tanggal 19 Maret 2019

D. Kinerja Pegawai

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Menurut Malayu S. P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁴⁸

Secara umum, manajemen dapat diartikan sebagai upaya mengatur sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, terdapat beberapa masalah, yakni siapa yang mengatur, mengapa harus diatur, dan apa tujuan dari pengaturan tersebut. Dalam manajemen terdapat dua hal penting, yaitu:⁴⁹

- 1) Jabatan, yaitu kedudukan-kedudukan yang disediakan bagi orang-orang yang memenuhi syarat dan keahlian dalam jabatan tersebut.
- 2) *Job*, yaitu pekerjaan merencanakan, mengatur, mengarahkan, melaksanakan, mengawasi, dan mengendalikan jalannya kegiatan dalam pencapaian tujuan tertentu.

Dalam manajemen suatu organisasi, tentu tidak terlepas dari kinerja para pegawainya. Menurut Prawiro Suntoro, sebagaimana yang telah dikutp oleh Moh. Pabundu Tika, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁵⁰

Orang yang mempunyai sikap produktivitas terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif, dan terbuka namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan-perubahan. Dalam kaitannya dengan pegawai atau tenaga

⁴⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* – Ed. Revisi – Cet. 9, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), hal. 1

⁴⁹ Burhanuddin Yusuf, Manajemen Sumber..., hal. 20

⁵⁰ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi...*, hal. 121

kerja, maka produktivitas atau kinerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta pegawai per satuan waktu.⁵¹

Kinerja terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi dari pegawai.

Organisasi atau perusahaan merekrut pegawai untuk melaksanakan aktivitasnya dalam upaya mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Agar tujuan organisasi dapat tercapai, pegawai harus menciptakan kinerja yang sangat menentukan kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi juga menginvestasikan sumber daya dalam bentuk gaji, bonus, komisi, fasilitas kerja, biaya pendidikan dan pelatihan serta uang pensiun yang harus dikontribusikan (*return on investment*) oleh pegawai dalam bentuk kinerja. Oleh karena itu, harus ada evaluasi kinerja para pegawai di suatu organisasi, perusahaan maupun instansi pemerintah. Fungsi dan tujuan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:⁵²

a) Memberikan imbal balik (*feedback*)

Melalui evaluasi kinerja, organisasi mengetahui seberapa tinggi pegawai telah memenuhi kewajiban kinerjanya. Bagi pegawai, evaluasi kinerja memberi keuntungan yaitu berupa informasi mengenai seberapa baik dia telah melaksanakan tugasnya dari awal sampai akhir tahun kerja.

b) Memfasilitasi pengambilan keputusan mengenai pegawai

Jika kinerjanya tidak memenuhi standar kinerja atau harapan organisasi, konsekuensi apa yang harus dilakukannya.

c) Mendorong perbaikan kinerja

Informasi hasil evaluasi kinerja memberi informasi bagi penilai dan pegawai mengenai perbaikan kinerja yang harus dilakukan oleh pegawai.

d) Memotivasi kinerja terbaik

Evaluasi kinerja memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja terbaik. Proses evaluasi kinerja menunjukkan pada pegawai mengenai bagaimana kinerja yang terbaik menurut organisasi.

⁵¹ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber..., hal. 101

⁵² Wirawan, *Manajemen Sumber...*, hal. 242

e) Menentukan dan mengukur tujuan

Penetapan tujuan merupakan proses manajemen yang dapat menciptakan kinerja terbaik. Proses evaluasi kinerja dimaksudkan untuk memastikan bahwa setiap pegawai mampu menentukan dan mencapai tujuan yang efektif.

f) Konseling kinerja buruk

Tidak semua pegawai dapat memenuhi standar kinerjanya. Evaluasi kinerja mengharuskan para manajer untuk memberikan konseling kepada para pegawai yang berkinerja tidak memenuhi harapan organisasi.

g) Menentukan perubahan kompensasi

Evaluasi kinerja merupakan mekanisme untuk menentukan apakah pegawai layak mendapatkan perubahan kompensasi atau tidak. Mereka yang berkinerja baik, akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik.

h) Memperbaiki keseluruhan kinerja organisasi

Ini merupakan tujuan terpenting dari evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja memungkinkan organisasi mengkomunikasikan harapan organisasi tersebut kepada para pegawai di setiap bidang dan mengetahui seberapa baik mereka dalam memenuhi harapan tersebut. Jika setiap pegawai mampu memenuhi harapan tersebut, maka dapat dipastikan bahwa kinerja organisasi akan tercapai, dan organisasi akan sukses dalam mencapai tujuannya.

Menurut Veithzal Rivai Zainal, tujuan penilaian kinerja pegawai dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:⁵³

1) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yaitu:

- a) Mengendalikan perilaku pegawai dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman, dan ancaman.
- b) Mengambil keputusan mengenai gaji dan jabatan.
- c) Menempatkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

2) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, yaitu:

- a) Membantu setiap pegawai untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
- b) Merupakan instrumen dalam membantu setiap pegawai untuk mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam organisasi.
- c) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing pegawai dengan penilai sehingga setiap pegawai memiliki motivasi kerja sekaligus memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada organisasi.
- d) Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi pegawai untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.

⁵³ Veithzal Rivai Zainal, Manajemen Sumber..., hal. 409

- e) Membantu mempersiapkan pegawai untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- f) Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data setiap pegawai secara berkala.

Untuk mengukur produktivitas atau kinerja pegawai, diperlukan beberapa

indikator sebagai berikut:⁵⁴

1) Kemampuan

Pegawai harus mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang pegawai sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Pegawai harus berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas atau kinerja masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3) Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4) Pengembangan diri

Pegawai harus senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan berdampak pada keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan.

5) Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi organisasi dan para pegawai itu sendiri.

6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi pegawai.

⁵⁴ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber..., hal. 104

E. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran berbagai literatur yang ada, peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu yang membahas masalah kinerja pegawai pada suatu organisasi. Hal ini dilakukan agar penelitian ini tidak memiliki banyak kesamaan dengan penelitian sebelumnya. Kalaupun terdapat persamaan, bukan persamaan yang sifatnya mutlak. Adapun penelitian terdahulu yang menjadi landasan penelitian ini, meliputi:

 Penelitian yang dilakukan oleh Kasmawati,⁵⁵ dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sermani Steel Makassar, di mana penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2014. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sermani Steel Makassar.

Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel yakni sampel jenuh. Di mana jumlah responden dari penelitian tersebut adalah 80 responden. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sermani Steel Makassar.

Adapun perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian, di mana penelitian tersebut dilakukan pada PT Sermani Steel

55

⁵⁵ Kasmawati, 2014. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sermani Steel Makassar", (Skripsi: UIN Alauddin Makassar), dalam website PDFrepositori.uin-alauddin.ac.id, diakses pada tanggal 24 Januari 2019

Makassar, sedangkan penelitian ini dilakukan pada kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung. Perbedaan selanjutnya adalah jumlah variabel, di mana penelitian tersebut terdapat satu variabel independen yakni lingkungan kerja, sedangkan penelitian ini terdapat tiga variabel independen yakni budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompensasi. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel independen lingkungan kerja dan variabel dependen kinerja karyawan atau kinerja pegawai.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Mersa,⁵⁶ dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung, di mana penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2016.

Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan stress kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kausal. Responden dari penelitian tersebut berjumlah 116 responden dan pengambilan sampelnya menggunakan rumus Slovin. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung. Adapun perbedaan penelitian tersebut dengan

Mersa Candra Pratama, 2016. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung", (Skripsi: Universitas Lampung), dalam website PDFdigilib.unila.ac.id, diakses pada tanggal 2 Februari 2019

penelitian ini terletak pada objek penelitian, di mana penelitian tersebut dilakukan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Lampung, sedangkan penelitian ini dilakukan pada kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini, yakni sama-sama menggunakan variabel independen lingkungan kerja.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Made,⁵⁷ dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, di mana penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan asosiatif dengan teknik penarikan sampel yakni sampel jenuh. Berdasarkan hasil penelitian, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Sosro Bali. Adapun perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian, di mana penelitian tersebut dilakukan pada PT Sinar Sosro Bali, sedangkan penelitian ini dilakukan pada kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama

kinerja-karyawan-dengan-kepuasan-kerja, diakses pada tanggal 5 Desember 2018

⁵⁷ Ni Made Nurcahyani, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening", E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 1, (Bali : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 2016) dalam website https://www.neliti.com/id/publications/253981/pengaruh-kompensasi-dan-motivasi-terhadap-

menggunakan variabel independen kompensasi dan variabel dependen kinerja karyawan atau pegawai.

4. Penelitian oleh Budi,⁵⁸ dengan judul Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Arki Fashion Kabupaten Pekalongan, di mana penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2015. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, lingkungan lerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV Arki Fashion Kabupaten Pekalongan.

Penelitian tersebut menggunakan pendekatan asosiatif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Arki Fashion Kabupaten Pekalongan. Adapun perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian, di mana penelitian tersebut dilakukan pada CV Arki Fashion Kabupaten Pekalongan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan atau pegawai.

⁵⁸ Budi Tri Cahyono, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Arki Fashion Kabupaten Pekalongan", (Skripsi: Universitas Negeri Semarang, 2015), dalam website PDFlib.unnes.ac.id, diakses pada tanggal 5 April 2019

5. Penelitian yang dilakukan oleh Alinvia,⁵⁹ dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada PT Astra Internasional, Tbk Cabang Sutoyo Malang, di mana penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2018. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada PT Astra Internasional, Tbk Cabang Sutoyo Malang.

Penelitian tersebut merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dari penelitian tersebut berjumlah 60 orang responden dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang kemudian data yang diperoleh diolah menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian tersebut yakni budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Astra Internasional, Tbk Cabang Sutoyo Malang. Adapun perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian, yakni penelitian tersebut dilakukan pada PT Astra Internasional, Tbk Cabang Sutoyo Malang, sedangkan penelitian ini dilakukan pada kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama

⁵⁹ Alinvia Ayu Sagita, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada PT Astra Internasional, Tbk Cabang Sutoyo Malang", Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 57, No. 1, (Malang: Universitas Brawijaya, 2018), dalam website administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id, diakses pada tanggal 1 Mei 2019

menggunakan variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan atau pegawai.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia,⁶⁰ dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Knowledge Sharing Sebagai Variabel Mediasi Pada RSKB Diponegoro Dua Satu Klaten, di mana penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2017. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Knowledge Sharing Sebagai Variabel Mediasi Pada RSKB Diponegoro Dua Satu Klaten.

Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif . Populasi dari penelitian tersebut sebanyak 79, kemudian teknik sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Dari hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RSKB Diponegoro Dua Satu Klaten. Adapun perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian, di mana penelitian tersebut dilakukan pada RSKB Diponegoro Dua Satu Klaten, sedangkan penelitian ini dilakukan pada kantor Disnakertrans Kabupaten Tulungagung. Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama

⁶⁰ Amalia Nur Yuliana, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Knowledge Sharing Sebagai Variabel Mediasi Pada RSKB Diponegoro Dua Satu Klaten", (Skripsi: Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2017), dalam website eprints.iain-surakarta.ac.id, diakses pada tanggal 10 April 2019

menggunakan variabel independen budaya organisasi dan variabel dependen kinerja karyawan atau pegawai.

F. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dibentuk dari adanya saling ketergantungan (korelasi) antar variabel untuk diteliti. Penelitian ini menggunakan variabel bebas (*independent variable*) antara lain Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompensasi (X3), dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu Kinerja Pegawai (Y).

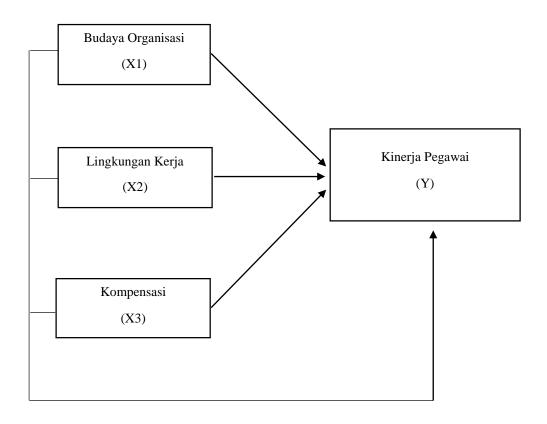
Variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang memengaruhi variabel lain atau menghasilkan akibat pada variabel lain, yang pada umumnya berada dalam urutan tata waktu yang terjadi lebih dulu. Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang diakibatkan atau dipengaruhi oleh variabel bebas.⁶¹

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompensasi serta bagaimana ketiga variabel tersebut saling berkaitan dalam memengaruhi peningkatan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Disnakertrans) Kabupaten Tulungagung. Tiga unsur (Variabel X) yang memengaruhi peningkatan kinerja (Variabel Y) pegawai di Disnakertrans Kabupaten Tulungagung adalah sebagai berikut:

61

⁶¹ Nanang Martono, Metode Penelitian Kuantitatif: Aanalisis Isi dan Analisis Data Sekunder – Ed. Revisi 2 – Cet. 4, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal. 61

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Keterangan:

- Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai didukung teori yang dikemukakan oleh Moh. Pabundu Tika.⁶² Serta didukung penelitian terdahulu oleh Sri Wiranti.⁶³
- Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai didukung teori yang dikemukakan oleh Wirawan.⁶⁴ Serta didukung penelitian terdahulu oleh M. Zahari Ubaidillah.⁶⁵
- 3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai didukung teori yang dikemukakan oleh Wirawan. 66 Serta didukung penelitian terdahulu oleh Hanif. 67

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis berasal dari kata *hypo* yang berarti di bawah dan *thesa* yang berarti kebenaran. Hipotesis dapat didefinisikan sebagai jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji atau rangkuman simpulan teoretis yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Hipotesis juga merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan

⁶² Moh. Pabundu Tika, Budaya Organisasi..., hal. 5

⁶³ Sri Wiranti Setiyanti, "*Budaya Organisasi*", Jurnal STIE Semarang, Vol. 5, No. 3, (Semarang: STIE Semarang, 2013), hal. 118, dalam website https://www.neliti.com/journals/jurnal-stie-semarang, diakses pada tanggal 14 Desember 2018

⁶⁴ Wirawan, Manajemen Sumber..., hal. 277

⁶⁵ M. Zahari Ubaidillah, "Pengaruh Lingkungan..., hal. 41

⁶⁶ Wirawan, Manajemen Sumber..., hal. 368

⁶⁷ Hanif, 2016. "Sistem Kompensasi..., hal. 53

penelitian. Menurut James E. Greighton, sebagaimana yang telah dikutip oleh Nanang Martono, hipotesis merupakan sebuah dugaan tentatif atau sementara yang memprediksi situasi yang akan diamati.⁶⁸ Adapun jenis-jenis hipotesis secara operasional terdiri dari dua jenis, yaitu:⁶⁹

- 1. Hipotesis nol (Ho), yakni hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan antara variabel.
- Hipotesis alternatif atau kerja (Ha), yakni hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara variabel.
 Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:
- H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Disnakertrans Kabupaten Tulungagung.
- H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Disnakertrans Kabupaten Tulungagung.
- H3: Kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Disnakertrans Kabupaten Tulungagung.
- 4. H4: Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompensasi sama-sama berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Disnakertrans Kabupaten Tulungagung.

⁶⁸ Nanang Martono, *Metode Penelitian*..., hal. 67

 $^{^{69}}$ Ahmad Tanzeh, $Diktat\ Metodologi\ Penelitian,$ (Tulungagung : STAIN Tulungagung, 2000), hal. 44