

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Review* hasil – hasil penelitian terdahulu

Sehubungan dengan penelitian ini, telah dilakukan *comparative review* terhadap beberapa penelitian yang telah dibuat, penelitian yang *direview* tersebut berhubungan dengan judul yang sedang dibahas yaitu penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap keterikatan kerja karyawan. Berikut adalah ringkasan beberapa penelitian terdahulu:

Penelitian Pertama dilakukan oleh Andayani dan Soehari (2019), "*Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*" penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan atau parsial metode penilaian kinerja pegawai Badan Sertifikasi Profesi Nasional Jakarta adalah metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode pengolahan data. Menjelaskan pengaruh dan hubungan ekspresi kalimat. Analisis kuantifikasi digunakan untuk memeriksa penyebabnya. Variabel yang digunakan artinya, kinerja karyawan (Y) digunakan sebagai variabel dependen, dan budaya organisasi (X1), komitmen organisasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) sebagai variabel independen. Penelitian ini dilakukan di Badan Sertifikasi Profesi Nasional populasi sebanyak 34 orang, dengan menggunakan sampel jenuh.

Penelitian Kedua dilakukan oleh Jufrizen dan Rahmadhani (2020), "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*" penelitian ini bertujuan Analisis dampak budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan. Cari tahu dan analisis apa itu lingkungan pekerjaan mengurangi dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian utama PT PLN (Persero). Ada 168 karyawan di Sumatera Utara. Data asli yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui pendistribusian Kuesioner / kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif menggunakan metode statistik. Metode informasi statistik yang digunakan adalah Partial Least Squares (PLS). Hasil peneliti tunjukkan bahwa variabel budaya organisasi

mempunyai pengaruh yang signifikan variabel kinerja pegawai daerah PT PLN (Persero) pada departemen utama Sumatera Utara.

Penelitian Ketiga dilakukan oleh Maiti dan Bidinger (2017), "*Pengaruh gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Cabang Cilacap*". Tujuan penelitian ini agar perusahaan harus mampu memberikan stimulasi yang tinggi kepada sumber daya manusianya agar dapat optimal kinerja, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan gaya, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo (Persero) Cabang Cilacap. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada 52 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai t untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,150 dan α sebesar 0,003. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 3,145 dan α sebesar 0,003. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan t-value 2,874 dan α sebesar 0,006. Gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi karyawan kinerja, yang ditunjukkan oleh nilai F-hitung sebesar 66.033 dan α sebesar 0.000.

Penelitian Keempat dilakukan Nuraeni et al. (2019), "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng*" penelitian ini bertujuan Tujuan dari penelitian ini adalah untuk bekerja di Kantor Kecamatan Bantan Kabupaten Bantan Untuk memahami dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, Kompensasi kinerja melalui motivasi kerja karyawan, pengaruh yang baik Melalui pengaruh langsung atau tidak langsung dari motivasi kerja. Jenis dari Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiasi. tempat ini Lokasi penelitian di Kantor Kecamatan Bantan Kabupaten Bantan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu semua Populasi yang dijadikan sampel dalam penelitian adalah 84 karyawan. Saat melakukan uji statistik, analisis jalur digunakan. hasil Hasil penelitian

menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif Ini sangat penting bagi antusiasme karyawan di daerah Bantan Bupati Bantan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bantaeng Kabupaten Bantaeng.

Penelitian Kelima dilakukan Sulistiawan et al. (2018), "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*" penelitian ini bertujuan penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh Dampaknya terhadap kinerja karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan lingkungan Pekerjaan, dan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Puskesmas Sebulu II terdiri dari 52 narasumber. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan Berdampak pada kinerja karyawan.

Penelitian keenam dilakukan Rulianti (2019), Penelitian dilakukan Rulianti (2019), "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk (Sari Roti) MM2100 Cibitung*" Persaingan dunia bisnis saat ini semakin kompetitif, oleh karena itu setiap perusahaan harus mampu mengelola seluruh sumber daya manusianya secara efektif dan efisien agar dapat bertahan dan berkembang. Sumber daya manusia yang berkinerja baik akan memudahkan organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. Tanpa sumber daya manusia dengan kinerja yang baik, maka akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang baik salah satunya dengan memperhatikan faktor organisasi, dimana faktor organisasi itu sendiri terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan

perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan pada PT Nippon Indosari Corpindo, Tbk (Sari Roti) MM2100, Cibitung. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang meliputi analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi linier sederhana, uji t, dan uji R² yang didukung oleh program SPSS 22. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 79 orang yang merupakan karyawan PT Nippon Indosari Corpindo, Tbk (Sari Roti) MM2100, Cibitung.

Penelitian ketujuh dilakukan Gipson et al., (2017) “Perempuan dan Kepemimpinan: Seleksi, Pengembangan, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja” Terlepas dari perkembangan penelitian kepemimpinan dalam 75 tahun terakhir, menyelidiki cara-cara di mana pemimpin perempuan dan laki-laki memberlakukan dan pengalaman kepemimpinan terus memunculkan pertanyaan yang belum terjawab. Melalui kerangka seleksi, pengembangan, gaya kepemimpinan, dan kinerja, kami melaporkan temuan terkait gender dari survei luas literatur yang ada dari tiga dekade terakhir. Temuan termasuk tingkat seleksi yang berbeda untuk pemimpin perempuan dan laki-laki; pertimbangan pengembangan pemimpin yang bervariasi menurut gender; bukti yang mendukung kesamaan umum dalam gaya kepemimpinan (dengan beberapa pengecualian) antara pemimpin perempuan dan laki-laki; dan hasil kinerja yang serupa antara pemimpin perempuan dan laki-laki. Pentingnya konteks, baik itu jenis pekerjaan, komposisi kelompok, budaya organisasi, atau industri/sector, juga diungkapkan. Implikasi bagi praktisi dan akademisi ditawarkan di seluruh laporan ini.

Penelitian kedelapan dilakukan Yuliasuti dan Tandio (2020), “*Leadership Style on Organizational Culture and Good Corporate Governance*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi variabel budaya organisasi antara gaya kepemimpinan dan Good Corporate Governance (GCG) pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Gianyar. Sampel yang digunakan adalah 73 LPD Kabupaten Gianyar. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh mediasi parsial terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan karismatik dan GCG, sedangkan pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional

dan GCG, budaya organisasi memberikan mediasi penuh. Implikasi dari penelitian ini adalah budaya organisasi yang baik pada institusi akan meningkatkan GCG di institusi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Budaya Organisasi

2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu menetapkan tapal batas, memberikan rasa identitas pada anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi tersebut merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman para karyawan dalam perilaku kerja mereka. Para karyawan dituntut untuk lebih inovatif, mengambil resiko, memperhatikan rincian pekerjaan dan berorientasi pada pencapaian hasil. Pihak manajemen dalam dalam membuat keputusan harus memperhatikan kepentingan para karyawan dan kerjasama tim. Seluruh anggota organisasi dituntut untuk bersikap dinamis dalam mencapai pertumbuhan tanpa mengabaikan perlunya stabilitas dalam pekerjaan.

Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial karena mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi dengan ini juga meningkatkan para karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan identitas organisasi, budaya organisasi juga memberikan batasan nilai-nilai organisasi yang dimiliki yang berbeda dengan budaya organisasi yang lain. (Waliningsuci, Musadieg, and Hamid 2017).

Menurut Tika Maknur and Wahyuningsih (2018) ada beberapa unsur yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi yaitu :

1. Asumsi Dasar
2. Keyakinan untuk dianut
3. Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagai nilai

6. Pewarisan

7. Penyesuaian atau adaptasi.

2.2.1.2 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Denison dan Mishra 1995 Jufrizen and Rahmadhani (2020) budaya organisasi dapat diukur dalam beberapa indikator:

1. Misi

2. Konsistensi

3. Adaptabilitas

4. Keterlibatan

2.2.2. Gaya Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Armstrong (2014:133), Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Pengertian tersebut berarti bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Veitzhal Rivai (2012:53) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Terry George R yang dialih bahasakan oleh Kartini Kartono (2011:57) kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Selain itu, menurut Miftah Thoha (2011:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi kegiatan - kegiatan seseorang atau kelompok, agar orang bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan pada situasi tertentu. Setiap pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Dasar yang sering dipergunakan dalam mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pemimpin, kewajiban yang pemimpin harapkan diterima oleh bawahan dan lain sebagainya Maiti dan Bidinger (2017).

2.2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang di kemukakan oleh Veitzhal Rivai (2012:34) Maiti dan Bidinger (2017), yaitu:

1. Fungsi Instruksi Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
2. Fungsi Konsultasi Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.
3. Fungsi Partisipasi Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.
4. Fungsi Delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

5. Fungsi Pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Siagian (2012: 47) Maiti dan Bidinger (2017), mengemukakan lima fungsi kepemimpinan yaitu:

1. Pimpinan sebagai penentu arah, yaitu sebagai penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan segala sarana dan prasarana yang tersedia.
2. Pimpinan sebagai wakil atau juru bicara, yaitu pimpinan merupakan puncak organisasi menjadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi.
3. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif, yaitu suatu proses pemeliharaan hubungan yang baik ke dalam maupun keluar oleh seorang pimpinan melalui komunikasi baik lisan maupun tertulis.
4. Pimpinan sebagai mediator yang handal, yaitu seorang pimpinan yang berfungsi sebagai mediator dalam menyelesaikan situasi konflik yang mungkin timbul dalam suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik dalam mengurangi pentingnya situasi konflik dalam hubungan keluar yang dihadapi dan diatasi.
5. Pimpinan sebagai integrator yang aktif, yaitu kepemimpinan berfungsi sebagai penyatu dari berbagai individu dan kelompok yang berbeda pola pikir dan cara bertindak yang berkotak-kotak menuju pada tujuan bersama.

2.2.2.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Veitzhal Rivai (2012:53) Maiti dan Bidinger (2017) seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan dua belas indikator, yaitu :

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik

- a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
- b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektifitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
 - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

2.2.2. Kompensasi

2.2.2.1 Pengertian Kompensasi

Semua karyawan yang bekerja tentu saja membutuhkan kompensasi atau imbalan yang seadil dan kompetitif dibanding dengan perusahaan lain atas kinerja yang telah dilakukannya terhadap perusahaan. Sistem kompensasi yang baik akan memberikan dampak yang terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2017:119) Maiti dan Bidinger (2017) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari

manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Handoko (2014:155) Maiti dan Bidinger (2017) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Wibowo (2016:271) Maiti dan Bidinger (2017) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Yani tahun 2012. Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat.

2.2.2.1 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Badriyah (2015:155) Maiti dan Bidinger (2017) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

4. Motivasi

Kika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena

turnover yang relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh buruh lik

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Sedangkan menurut Handoko tahun 2001 dalam Maiti dan Bidinger (2017) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang qualified.
2. Mempertahankan karyawan yang ada sekarang.
3. Menjamin keadilan.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan.
5. Mengendalikan biaya – biaya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

2.2.3.1. Asas dan Metode Pemberian Kompensasi

Menurut Badriyah (2015:158) Maiti dan Bidinger (2017) menggambarkan bahwa asas kompensasi, yaitu:

- a. Mereka merasakan adanya keadilan dalam penggajian.
- b. Penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja mereka.
- c. Berkaitan dengan kebutuhan individu.

Dalam metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

- a. Metode tunggal adalah metode yang dalam penetapan gaji pokoknya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki pegawai.
- b. Metode jamak adalah suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal, bahkan hubungan keluarga.

Menurut Hasibuan (2017:122) dalam Maiti dan Bidinge (2017) asas

kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

- a. Asas adil besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.
- b. Asas layak dan wajar suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Jadi kesimpulan yang dapat penulis sampaikan bahwa prinsip adil dan layak dalam pemberian kompensasi harus mendapatkan perhatian dari setiap perusahaan supaya menciptakan suasana kerja yang kondusif kepada karyawan, apapun metode yang digunakan hendaklah dapat memberikan kepuasan dan keadilan bagi semua pihak untuk mencapai tujuan bersama

2.2.3.2. Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Badriyah (2015:16) dalam Maiti dan Bidinger (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yang diberikan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan), kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat buruh/Organisasi karyawan Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas Kerja Pegawai Jika produktivitas kerja pegawai baik dan banyak kompensasi akan semakin besar. Begitu juga sebaliknya, jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit, maka kompensasinya semakin kecil.
5. Undang-undang dan Keppres Menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting agar pengusaha tidak sewenang-

wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/Cost of living Apabila biaya hidup di suatu daerah tinggi, tingkat kompensasi/upahnya pun semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di suatu daerah rendah, tingkat kompensasi/upahnya pun relatif kecil.

7. Posisi jabatan pegawai Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya, pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama, gaji/balas jasa akan semakin besar. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang, tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju, tingkat upah/kompensasi semakin besar karena mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (disqueshed unemployment).

10. Jenis dan sifat pekerjaan Apabila jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar, tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Akan tetapi, jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah

2.2.3.3. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Badriyah (2015:164) Maiti dan Bidinger (2017) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

1. Gaji/upah Adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian gaji
- b. Kelayakan dalam pemberian gaji
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.

2. Insentif Adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk

memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian insentif
- b. Kelayakan dalam pemberian insentif
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian insentif.

3. Bonus Adalah balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian bonus,
- b. Kelayakan dalam pemberian bonus, dan
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian bonus.

4. Tunjangan Adalah pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa indikator dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pemberian tunjangan Kesehatan
- b. Pemberian tunjangan hari raya, dan
- c. Pemberian tunjangan kecelakaan.

5. Fasilitas

6. Program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja. Indikator dalam fasilitas, yaitu sebagai berikut:

- a. Kelengkapan fasilitas kerja, dan
- b. Kelayakan fasilitas kerja

2.2.4. Kinerja

2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Wirawan dalam Maiti dan Bidinger (2017) menyatakan bahwa “kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator- indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Menurut Mangkunegara (2015:892) dalam Maiti dan Bidinger (2017) menyatakan bahwa “Kinerja adalah

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Colquit (2016: 187) dalam Maiti dan Bidinger (2017) menyatakan bahwa “kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif pada penyelesaian tujuan organisasi”. Menurut Gibson (2016:188) dalam Maiti dan Bidinger (2017) menyatakan bahwa” pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektifitas. Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dalam Sedarmayanti (2013:260) Maiti dan Bidinger, (2017).

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

2.2.4.2 Karakteristik Pegawai Yang Memiliki Kinerja Tinggi

Sebuah studi tentang kinerja menemukan beberapa karakteristik pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi. Mink (2013:76) dalam Maiti dan Bidinger (2017) menyebutkan beberapa karakteristik pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, meliputi :

a. Berorientasi pada prestasi

Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.

b. Percaya diri

Pegawai yang kinerja tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

c. Pengendalian Diri

Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai rasa percaya diri yang sangat mendalam sehingga dapat mengendalikan dirinya dengan baik.

d. Kompetensi

Pegawai yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan yang spesifik dan kompeten yang digunakan dalam mencapai prestasi.

2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2012: 94) dalam Maiti dan Bidinger (2017) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Sedangkan menurut Menurut Nitisemito (2015: 109), terdapat berbagai faktor kinerja pegawai, antara lain:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- b. Penempatan kerja yang tepat
- c. Pelatihan dan promosi
- d. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- e. Hubungan dengan rekan kerja
- f. Hubungan dengan pemimpin

2.2.4.4 Indikator Kinerja

Sehubungan dengan ukuran penilaian prestasi kerja maka kinerja pegawai, menurut Sedarmayanti (2013: 260) dalam Maiti dan Bidinger (2017), diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.
- b. Kualitas hasil kerja, yaitu yang meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.
- c. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Sedangkan menurut Suryadi Prawirosentono (2011:27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a. Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- b. Tanggung jawab merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang
- c. Disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah ketaatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
- d. Inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif pegawai merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai

2.3 Keterkaitan antara Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai dan keyakinan terhadap organisasi Moeljono, (2005) dalam Maiti dan Bidinger (2017). Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan Muis et al., (2018) dalam Maiti dan Bidinger (2017).

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja Sutrisno, (2010). Hasil penelitian Gultom (2014), dan Muis et al., (2018), Andayani dan Tirtayasa (2019) dalam Maiti dan Bidinger 2017) penelitiannya mengungkapkan

bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin adalah seseorang yang dengan antusias memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuan organisasi. Sangat mungkin organisasi tersebut bias untuk mencapai sasarannya apabila manajer mampu melaksanakan fungsifungsinya dengan baik. Oleh karena itu pemimpin yang efektif, yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya adalah pemimpin yang dibutuhkan oleh organisasi.

Siagian *dalam* Mangkunegara (2011) menyatakan kualitas kepemimpinan yang menyatu pada diri orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di dalam organisasi menentukan keberhasilan atau kegagalan dialami sebagian besar organisasi.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan kompensasi terhadap kinerja. Kompensasi dapat dikatakan sebagai balas jasa yang diberikan untuk karyawan dalam suatu perusahaan. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan pun tergantung pada kinerja karyawan tersebut. Semakin meningkat kinerja karyawan, semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan baik kompensasi finansial maupun kompensasi nonfinansial. Dan begitupun sebaliknya, semakin rendah kinerja karyawan tersebut, maka semakin rendah kompensasi yang diberikan. Jadi, kompensasi yang diberikan untuk karyawan pun berbeda, contohnya ialah kompensasi untuk karyawan kontrak dan karyawan tetap. Sehingga kinerja mereka pun berbeda karena karyawan kontrak sedikit merasa terbebani karena adanya batasan waktu kerja mereka. Berbeda halnya dengan karyawan tetap yang terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai peningkatan karier

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan telaah dari hasil penelitian sebelumnya maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H2: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H3: Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Variabel penelitian adalah atribut, sifat, atau nilai orang, objek, atau aktivitas, dan memiliki variabel tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk penelitian dan kesimpulan.

1. Variabel eksogen adalah variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi, yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi, atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan fenomena yang diamati atau hubungan antar fenomena yang diamati.

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah:

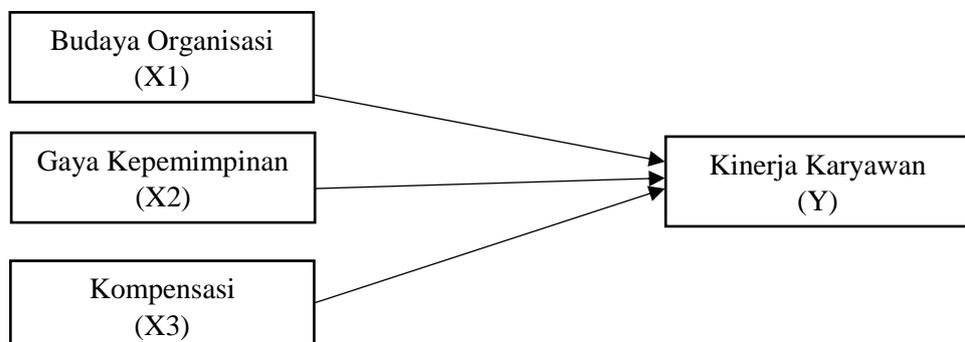
- a. Budaya Organisasi (X1)
- b. Gaya Kepemimpinan (X2)
- c. Kompensasi (X3)

2. Variabel endogen adalah faktor yang diamati dan diukur untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu faktor yang muncul atau tidak muncul, dan berubah sesuai dengan faktor yang dikenalkan oleh peneliti.

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah:

- a. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan uraian landasan teori dan hasil telaah pustaka mengenai variabel – variabel yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan, maka kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.