

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di dalam menghadapi perkembangan teknologi yang cepat, perusahaan harus bisa mengelola dan mengembangkan semua bakat karyawannya, kemudahan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi menyebabkan banyak pesaing-pesaing baru yang masuk dalam bisnis yang telah di jalani, hal ini mengakibatkan persaingan semakin ketat. Oleh sebab itu di dalam meraih keunggulan bersaing perusahaan tidak hanya memiliki inovasi dalam pengembangan produk tetapi perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja semaksimal mungkin agar dapat memenangkan persaingan. Dengan peraturan manajemen sumber daya manusia pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya adalah hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatu paduan sumber daya manusia secara efektif, efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktifitas kerja (Sunyoto (2015:1).

Sumber daya manusia yaitu “suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”(Hasibuan (2018:6). Kemudian menurut Yusuf (2016) pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian sumber daya manusia secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain

sebagainya. Sedangkan pengertian sumber daya manusia secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

Pentingnya sumber daya manusia bagi suatu organisasi atau perusahaan sebagaimana dipaparkan di atas, maka tidak dapat terlepas dari sistem pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Jamarah (2017) untuk meningkatkan dan mengelola sumber daya manusia dalam mengembangkan usaha yaitu kualitas pekerjaan dan inovatifnya karena kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna sedangkan inovatif yaitu kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan dan keahlian untuk menghasilkan karya baru.

Mangkunegara (2015:67) mengemukakan pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Edison (2016) kinerja hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Beberapa hal penting dalam mempertahankan kinerja karyawan salah satunya adalah bagaimana perusahaan menyesuaikan kompensasi. Menurut Hasibuan (2016) besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterimanya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Tujuan kompensasi dilakukan perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan. (Siswanto, 2017).

Hasibuan (2017:119) 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. Sedangkan menurut Wibowo (2016:271) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Marwansyah (2016:269) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Pemberian kompensasi sangat penting diterapkan perusahaan sebagai alat untuk mendorong kinerja karyawan dengan menciptakan kebijakan dan sistem kompensasi yang layak dan adil, karena hal ini dapat meningkatkan kualitas kinerja

karyawan. Menurut (Hasibuan,2010:117) kompensasi memiliki kaitan yang sangat erat dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan,maka semakin meningkat pula kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian Santoso (2018), Insan (2016),Wijaya (2018), dan Rizal (2021) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terjadi dikarenakan karyawan merasakan kompensasi yang diberikan perusahaan baik kompensasi finansial maupun non finansial telah sesuai dengan kinerja mereka. Terlihat dari gaji, tunjangan dan insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Namun berbeda dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra,dkk (2018) variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan .Dapat diartikan bahwa meskipun pemberian kompensasi meningkat tidak terjadi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Hal ini dikarenakan bahwa karyawan yang ada pada PT. Balindo Manunggal Bersama Kota Palu merasa bahwa kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan pekerjaan. Meskipun kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan bukan berarti kompensasi tidak perlu, tetapi kompensasi perlu diperhatikan untuk menghindari keluhan-keluhan karyawan.

Meningkatkan kinerja karyawan selain kompensasi yang perlu diperhatikan juga adalah budaya organisasi. Andriani (2017) menjelaskan bahwa tanpa adanya budaya organisasi, seorang pegawai cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurangnya kesepakatan komitmen yang tegas. Sedangkan menurut Wardiah

(2016:196) menjelaskan bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi. Menurut Tobari (2015: 46) menegaskan bahwa budaya organisasi ini terdiri dari dua hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu budaya organisasi tidak hanya dalam bentuk kebiasaan, nilai, dan kepercayaan akan tetapi termasuk kategori ini adalah hal yang dikerjakan dan hal yang dipikirkan.

Peran dari para karyawan sangat diperlukan dalam mengaplikasikan budaya organisasi yang telah ditetapkan dan dibuat oleh pemimpin ke dalam pekerjaan. Hal ini bertujuan guna tercipta rasa nyaman, loyalitas, dan kepercayaan karyawan di dalam bekerja pada perusahaan. Apabila hal – hal tersebut dapat tercipta pada karyawan maka, perusahaan dapat dikatakan sukses untuk menciptakan budaya organisasi bagi para karyawan dan karyawan bisa lebih memahami tindakan apa yang boleh dilakukan atau tidak dilakukan. Menurut Sutrisno (2010: 6) bahwa 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 tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Hasil penelitian Setyaningsih (2017), Sari (2015), Insan (2016), Nik Amah (2017) dan Mustofa (2016) menunjukkan bahwa hasil penelitian ini budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hal tersebut menjelaskan bahwa jika tingkat budaya organisasi meningkat, maka kinerja

karyawan juga akan ikut meningkat. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi.dkk (2019) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian apabila budaya organisasi yang telah diterapkan lebih ditingkatkan lagi maka kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Setiap organisasi yang ingin mencapai tujuannya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Sutrisno (2015:213) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam menggerakkan, mempengaruhi, memimpin, membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar mencapai hasil yang di inginkan. Dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi perilaku bawahan agar ikut terlibat langsung dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, terutama yaitu pengaruh pada tingkat kedisiplinan.

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi agar bawahan merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan gaya ini akan mendorong kemampuan bawahan untuk mengambil keputusan. Sedangkan menurut Edison (2016) kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahannya atau semua karyawannya. Pemimpin partisipatif ini mengajak bawahannya untuk ikut serta berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat

dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Regina, 2010). Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki kemampuan yang kuat untuk mendorong kinerja karyawan dan mempengaruhi karyawannya untuk melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Mustofa (2016) ,Setyaningsih.(2017) ,Sudirno (2017) , Ariefahnoor (2017) dan Rusydina .dkk (2019) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja ,hal ini mengindikasikan semakin kuat gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Namun hasil penelitian yang berbeda terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Insan ,dkk (2016) menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini terjadi karena karyawan yang tidak pernah melakukan pengambilan keputusan biasanya akan menyerahkan kembali keputusannya kepada pimpinan sehingga gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pimpinan tidak berjalan dengan baik dan tidak mempengaruhi kinerja karyawan

CV Monastri merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang food service atau distributor tissue dan produk indofood yang beralamat di Jalan Suwung Batan Kendal Perum Suwung Permai No 1 Denpasar. Hasil survei awal yang menunjukkan kinerja karyawan belum stabil. Laporan hasil penjualan dapat disajikan pada Tabel 1.1 .

Tabel 1.1
Volume Penjualan CV. Monastri Denpasar
periode tahun 2016-2020

TAHUN	TARGET PENJUALAN Per Tahun (Rp)	VOLUME PENJUALAN Per Tahun (Rp)	Selisih Dalam Presentase (%)
2016	Rp.8.300.000.000	Rp.8.150.500.600	2%
2017	Rp. 8.500.000.000	Rp. 8.300.332.008	2%
2018	Rp. 8.800.000.000	Rp. 8.699.750.110	1%
2019	Rp. 9.200.000.000	Rp. 8.900.789.910	3%
2020	Rp.9.500.000.000	Rp.9.010.897.112	5%
TOTAL	Rp. 44.300.000.000	Rp. 43.062.269.740	13%

Sumber : CV.Monastri Denpasar 2021

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perusahaan sudah menentukan target penjualan setiap tahunnya, tetapi lima tahun terakhir volume penjualan mengalami penurunan dari target penjualan yang sudah ditentukan perusahaan. Dimulai dari tahun 2016 penurunan terjadi dengan selisih 2% antara volume penjualan dengan target penjualan, di tahun 2017 dengan selisih yang sama 2% kemudian di tahun 2018 dengan selisih 1% dan di tahun 2019 dengan selisih 3% dan yang terakhir di tahun 2020 5%. Dari data tersebut terindikasi bahwa adanya ketidakstabilan dalam organisasi yang dapat dilihat dari penurunan hasil penjualan pada lima tahun terakhir.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada 5 orang karyawan bahwa penurunan penjualan diindikasikan karena dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan tidak dengan rasional dan adil, kemudian ditemukan masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan diantaranya kurangnya

teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat pada waktunya dan kurangnya ada keserasian pakaian kerja serta penampilan karyawan dalam bekerja sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan karyawan sehingga banyak karyawan yang datang dan pulang juga tidak tepat waktunya serta tidak disiplin dalam mematuhi peraturan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi/perusahaan yang positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain kompensasi dan budaya organisasi faktor yang perlu diperhatikan adalah gaya kepemimpinan. Dari hasil wawancara pada karyawan perusahaan bahwa permasalahan kepemimpinan yang terjadi dalam CV Monastri Denpasar adalah pemimpin kurang ikut berpartisipasi dalam kegiatan kantor maupun bekerjasama dengan bawahan .Pemimpin tidak memberikan kebebasan karyawan untuk menuangkan ide dan gagasan serta tidak menghargai keputusan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi,maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan CV. Monastri Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Monastri Denpasar ?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Monastri Denpasar ?
- 3) Apakah kepemimpinan parsitipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Monastri Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Monastri Denpasar.
- 2) Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Monastri Denpasar.
- 3) Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada CV. Monastri Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam bidang ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Kegunaan ini diperoleh dengan mengkaji secara empiris pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada CV. Monastri Denpasar.

2) Kegunaan Empiris

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan terutama dalam hal pengelolaan manajemen sumber daya manusia dan segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek sumber daya manusia secara lebih baik khususnya yang berhubungan dengan kinerja karyawan yaitu kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968). *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kerjanya. Umumnya, kepala instansi atau organisasi menerima penetapan tujuan sebagai hal yang sangat berarti untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja (Kriyantono, 2017:244)

Capaian atas sasaran yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Teori ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang

menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan meningkatkan prestasi kerja ,yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja.Berdasarkan uraian tersebut ,maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan. Wibowo (2016:271) menyatakan kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Kemudian Marwansyah (2016:269) mengemukakan kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.Sedangkan pendapat lain yang di kemukakan oleh Suparyadi (2015:271) bahwa kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial.

Jadi dari berbagai pendapat beberapa para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbal jasa yang diberikan

kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, dimana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016, p.118) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6. Biaya Hidup/*Cost Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan 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 maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan

mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah

3) Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2015:445) indikator kompensasi adalah :

1. Upah dan Gaji

Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan. Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tariff gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan

3. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

4. Fasilitas

Fasilitas adalah mewakili jumlah substansial dan kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal. Contohnya ialah kendaraan, alat komunikasi, dan lainnya.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015:02) budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kemudian Sutrisno (2015:2) mengatakan budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (value), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Sedangkan menurut Wardiah (2016:196), budaya organisasi adalah pada hakikatnya nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam

organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

2) Faktor-faktor Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu. Adapun faktor – faktor tersebut sebagai berikut :

- 1 *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan perilaku yang diamati)

yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

- 2 *Norma* (Norma)

yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma – norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.

3 *Dominant values* (Nilai Dominan)

yakni adanya nilai - nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4 *Philosophy* (Filosofi)

yakni adanya kebijakan - kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan. Keadaan yang amat penting

5 *Rules* (Aturan)

yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan – aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas – tugas dalam organisasi.

6 *Organization climate* (Iklim Organisasi)

yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

3) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk. (2016 hal. 131) menyatakan indikator dari budaya organisasi, yang meliputi:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan

diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarkannya dengan antusias.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).

4. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik, serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen Bersama

2.1.4 Kepemimpinan Partisipatif

1) Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa apabila seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi agar bawahan merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin

dengan gaya ini akan mendorong kemampuan bawahan untuk mengambil keputusan.

Kemudian menurut Quamila (2021) kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana semua individu memiliki kekuasaan setara dalam proses pengambilan keputusan bersama, terlepas dari jabatan dan pangkatnya. Sedangkan menurut Edison (2016) kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahannya atau semua karyawannya. Pemimpin partisipatif ini mengajak bawahannya untuk ikut serta berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah aktivitas yang bersifat autokratik, membuat keputusan dengan melibatkan karyawan, mendelegasikan tugas, mempengaruhi karyawan dan membuat karyawan ikut serta dalam memajukan perusahaan, sehingga dapat menumbuhkan semangat dan solidaritas antara atasan dan bawahan.

2) Faktor-faktor Kepemimpinan Partisipatif

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Davis (dalam Thoha, 2015:33) menyimpulkan ada empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi, yaitu :

1. Kecerdasan

Seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang melebihi para anggotanya.

2. Kematangan dan keluasan sosial (*Social maturity and breadth*)

Seseorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang cukup matang

3. Motivasi dalam dan dorongan prestasi (*Inner motivation and achievement drives*)

Dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan.

4. Hubungan manusiawi

pemimpin harus bisa mengenali dan menghargai para anggotanya
Menurut Greece, di dalam suatu organisasi, hubungan antara bawahan dengan pimpinan bersifat saling mempengaruhi.

3) Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Menurut sugiyono dalam Ihsan (2016), Indikator kepemimpinan partisipatif adalah :

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan alat transportasi dalam kepemimpinan, tanpa komunikasi yang baik dan terarah dalam memimpin, maka seorang pemimpin akan kesulitan dalam men-supervisi anggotanya untuk bergerak mencapai tujuan.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah pekerjaan yang biasanya dikerjakan oleh individu tapi dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan agar pekerjaan tersebut menjadi lebih ringan.

3. Keterlibatan Bawahan

Para manager akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan para bawahannya, keterlibatan ini dapat formal seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan; atau informal seperti permintaan akan gagasan-gagasan. Bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan.

4. Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin harus bisa mengambil keputusan secara cerdas dan cermat sesuai dengan kebutuhan dan keadaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Mangkunegara (2015:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya

Kemudian menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan: “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Sedangkan Menurut Sutrisno (2016:172) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Dari beberapa pengertian diatas menurut para ahli dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah perwujudan fungsi dan kerja yang dilakukan karyawan dalam kurun waktu tertentu dengan memanfaatkan kemampuan berfikir dan teknologi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016 : 189-193) yaitu :

1 Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2 Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3 Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4 Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5 Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7 Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8 Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku

dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9 Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10 Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

11 Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12 Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13 Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016 : 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1 Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2 Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3 Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4 Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5 Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mencari sumber – sumber lain dari berbagai sumber informasi yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun salah satu penelitian yang diambil adalah :

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Santoso dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif ,Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Java Paragon Hotel And Residences” dengan jumlah populasi 112 karyawan Hasil penelitian ini membuktikan

bahwa kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan .

Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah dari segi tahun, lokasi penelitian serta jumlah populasi.

2. Penelitian oleh Insan dkk (2016) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada bagian keperawatan RSUD Tugurejo Semarang)” yang memiliki populasi dengan jumlah 73 orang perawat. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan kuisioner dan wawancara. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan budaya organisasi dan menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

3. Penelitian yang dilakukan Rizal dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Kompetensi, Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya”. Penelitian menggunakan metode survei konfirmatori dengan pendekatan kuantitatif, populasi 220 karyawan , 142 diambil sebagai sampel penelitian

menggunakan rumus sloven, pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner, dokumentasi dan observasi.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan serta pengumpulan data dengan menggunakan teknik kuesioner dan pengolahan data dengan *SPSS*. Sedangkan perbedaannya adalah jumlah sampel dan populasi

4. Dalam penelitian yang dilakukan Setyaningsih dkk (2017) yang berjudul “Pengembangan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di Dinas Perumahan Kota Batu”. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner. Sampel studi ini adalah seluruh karyawan pada Dinas Perumahan Kota Batu dengan jumlah 40 orang. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah Budaya Organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama membahas budaya organisasi dan gaya kepemimpinan partisipatif serta menggunakan metode kuesioner. Sedangkan terdapat perbedaan yaitu jumlah sampel.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2015) yang berjudul ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Politeknik Swasta (Politeknik Anika, Politeknik Akamigas dan Politeknik Darussalam) di Palembang “dengan jumlah sampel 163 orang dan data yang diperoleh dari pembagian kuisisioner. Hasil penelitian ini yaitu gaya

kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan pengambilan sampel dengan metode sensus .Sedangkan perbedaannya adalah jumlah populasi dan sampel

6. Penelitian oleh Mustofa (2016) yaitu “Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Segara Surabaya” memiliki populasi yang berjumlah 79 orang karyawan dengan teknik pengumpulan data melalui kuisisioner. Hasil penelitian ini kompetensi, gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Segara Surabaya.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan menggunakan analisis regresi linear berganda .Sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian dan jumlah populasi.

7. Penelitian oleh Sudirno (2017) yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Birokratis dalam meningkatkan Kinerja Pegawai pada badan pengelolaan Lingkungan Hidup (BPLH) Kabupaten Majalengka” dengan populasi berjumlah 90 orang dan teknik pengumpulan data yaitu kuisisioner. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi birokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama membahas gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi dan teknik pengumpulan data yaitu kuisisioner. Sedangkan perbedaannya adalah dari segi tahun, lokasi penelitian dan jumlah populasi .

8. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ariefahnoor (2017) berjudul “Pengaruh motivasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Banjarmasin “memiliki jumlah populasi 30 orang. Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner dan observasi. Seluruh data dianalisis menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Rumah Makan Ayam Bakar Wong Solo Banjarmasin .

Penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan dan menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini jumlah populasi dan lokasi penelitiannya.