

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia usaha terus mengalami perkembangan, sehingga pemanfaatan sumber daya manusia harus diperhatikan oleh perusahaan. Pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dapat memberikan kontribusi untuk menunjang efektifitas dan efisiensi dari perusahaan, sehingga tercapainya tujuan perusahaan (Kresnandito, *et. al.*, 2012). Tujuan perusahaan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya (Hasibuan, 2010). Oleh karena itu tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada teknologi perusahaan, tetapi justru lebih tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang potensial, baik pemimpin maupun karyawan dapat memberikan kontribusi yang baik dan melaksanakan tugas dengan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik (Triana, 2006).

Menurut Mangkunegara (2016), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai misinya. Kinerja

karyawan yang baik sangatlah diharapkan oleh suatu perusahaan, karena semakin banyak karyawan



yang memiliki kinerja tinggi, maka kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan (Pratiwi, 2015).

Banyak perusahaan yang telah meningkatkan kinerja perusahaan melalui sumber daya manusia, salah satunya adalah UD. Buncing Sari Bangli. Dalam mencetak kinerja karyawan yang handal, tentunya UD. Buncing Sari Bangli memiliki manajemen sumber daya manusia yang secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan, visi dan misinya. Kinerja karyawan yang terdapat pada UD. Buncing Sari Bangli merupakan hasil dari setiap kinerja karyawan yang berada di dalamnya yang telah diberikan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, kinerja karyawan UD. Buncing Sari Bangli secara keseluruhan akan tercermin dari hasil pencapaian kinerja UD. Buncing Sari Bangli dalam melaksanakan program kegiatan yang telah ditetapkan.

Hasil *pra survey* ditemukan bahwa kinerja karyawan UD. Buncing Sari Bangli belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal yang tercermin dari masih ada karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih kurang optimal, penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu, teliti, cermat dan akurat belum dapat terpenuhi. Rendahnya partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan. Masih adanya karyawan yang lebih suka bekerja secara individu daripada harus bekerja bersama. Serta masih rendahnya inisiatif karyawan, dimana karyawan tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya dan lebih mementingkan hal lain diluar pekerjaan.

Kinerja karyawan yang belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal ini tentu akan mempengaruhi jumlah produksi. Adapun perkembangan produksi pada UD. Buncing Sari Bangli dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Produksi pada UD. Buncing Sari Bangli Tahun 2021

Bulan	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Ketercapaian (%)
Januari	150	96	64,00
Februari	150	97	64,67
Maret	150	111	74,00
April	150	80	53,33
Mei	150	83	55,33
Juni	150	127	84,67
Juli	150	135	90,00
Agustus	150	87	58,00
September	150	99	66,00
Oktober	150	121	80,67
November	150	94	62,67
Desember	150	141	94,00
Jumlah	1.800	1.271	

Sumber: UD. Buncing Sari Bangli, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa target dan realisasi produksi pada UD. Buncing Sari Bangli belum mencapai target yang ditentukan perusahaan. Tidak tercapainya target dan realisasi produksi pada UD. Buncing Sari Bangli sebagaimana diuraikan Tabel 1.1 di atas mengindikasikan masih rendahnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang rendah harus mendapat perhatian lebih lanjut dari pimpinan UD. Buncing Sari Bangli, mengingat kinerja karyawan akan mencerminkan tingkat kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena tersebut terjadi bisa disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa ketidak tercapaian target ini diakibatkan oleh banyaknya faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya masalah gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi kerja.

Kesuksesan seorang pemimpin sangat banyak dipengaruhi oleh model kepemimpinannya, yang mencakup kemampuan memimpin dan interaksi sesama pemimpin, bawahan-atasan, organisasi, serta lingkungan. Pengalaman pada diri seseorang sangat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan kinerja dari organisasi yang dipimpin. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain atau pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi orang lain. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jemiyanto (2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Pranatha, dkk., (2020) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh

Tampi (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Mardiani dan Sepdiana (2021) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan kepada beberapa karyawan UD. Buncing Sari Bangli, diketahui bahwa terjadi permasalahan yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi pada UD. Buncing Sari Bangli yaitu pimpinan kurang memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai tujuan, pimpinan kurang memberikan ide dalam memecahkan masalah yang terjadi serta pimpinan kurang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kompak antara bawahan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi juga merupakan salah satu kunci meraih kinerja kerja yang optimal dari setiap pegawai. Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2010).

Budaya organisasi dibentuk oleh para individu, dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak karyawan yang diberikan kepada tiap orang dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri. Terkadang budaya relatif sulit untuk dirubah, tetapi budaya organisasi dapat dibuat agar lebih meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi. Dengan demikian budaya organisasi menjadikan anggota organisasi untuk fokus pencapaian tujuan organisasi (Arrauf, 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ithri dan Cahyono (2018) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian Ginting, dkk., (2020) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Namun penelitian yang dilakukan oleh Mustikaningsih dan Handayani (2014) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diperkuat oleh Riesky (2019) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Permasalahan budaya organisasi yang terjadi pada UD. Buncing Sari Bangli, antara lain dalam penerapan norma terutama norma kedisiplinan masih kurang baik pelaksanaannya. Karyawan kurang jujur dalam bekerja, ini dilihat dari masih adanya karyawan terlihat tidak mengerjakan tanggung jawab tugasnya dengan sungguh-sungguh. Masih ditemui karyawan yang jarang mengikuti sembahyang bersama sebelum memulai pekerjaan. Serta dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, karyawan kurang inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya dan masih menunggu perintah atasan.

Selain masalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, kompensasi kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jika hak dari karyawan dapat terpenuhi kinerja karyawan juga akan meningkat yang menyebabkan tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Menurut Yusnaena (2012) kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga

kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan.

Jika suatu perusahaan tidak mampu memberikan kompensasi sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan maka kepuasan karyawan akan rendah dan dapat berpengaruh negatif terhadap perusahaan. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja karena karyawan merasa dihargai oleh pimpinannya. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan akan mendorong karyawan bekerja dengan baik dan lebih bertanggung jawab dengan apa yang mereka kerjakan (Yulharsari, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Kule, dkk., (2018) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ruyani (2021) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh Risqon dan Purwadi (2012) menyimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung dengan penelitian Sari, dkk., (2020) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Kompensasi kerja yang diterima antar karyawan berbeda-beda tergantung pada jabatan dan lamanya bekerja. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan karyawan, kompensasi kerja yang diterima berupa gaji, uang makan, uang lembur, tunjangan ketenagakerjaan dan tunjangan kesehatan. Pemberian kompensasi kerja bagi karyawan diatur dalam surat perjanjian yang telah

disepakati antara pihak UD. Buncing Sari Bangli dengan karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan observasi lapangan, jumlah kompensasi kerja yang diterima menunjukkan ketidaksesuaian antara beban kerja dengan gaji yang diterima, perusahaan yang tidak memberikan uang transport bagi karyawan yang diberi tugas keluar serta gaji yang diterima kadang tidak tepat waktu. Keadaan tersebut pada akhirnya menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja mereka untuk meningkatkan kinerja, dan selanjutnya berdampak terhadap tidak meningkatnya kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Buncing Sari Bangli”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Buncing Sari Bangli?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Buncing Sari Bangli?
- 3) Apakah kompensasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Buncing Sari Bangli?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada UD. Buncing Sari Bangli.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada UD. Buncing Sari Bangli.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan pada UD. Buncing Sari Bangli.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1) Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.
- 2) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada UD. Buncing Sari Bangli di masa yang akan datang melalui gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi kerja.

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *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.

Goal Setting Theory didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011).

Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang

dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Pianda (2018) kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing adalah prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja yang telah merosot sehingga perusahaan/organisasi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan kinerja yang merosot.

Sedangkan menurut Rismawati dan Mattalata (2018) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pimpinan sering tidak memperhatikan kecuali setelah kondisi yang buruk atau segala sesuatu jadi

serba salah. Terlalu sering pimpinan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga lembaga menghadapi masalah yang serius.

Kemudian menurut Shaleh (2018) juga menyatakan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Sementara Darmadi (2018) memberikan pengertian kinerja sebagai penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, juga sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok kerja pegawai.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: (Gibson, *et al.*, 2008)

- (1) Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga), dan demografis (umur, asal usul).
- (2) Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
- (3) Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Ada beberapa indikator dari kinerja pegawai menurut Handayani (2013) antara lain :

(1) Kualitas pekerjaan

Merupakan ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

(2) Kuantitas pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

(3) Ketepatan waktu kerja

Merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

(4) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu

tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Lensufiie (2010) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status quo dan aktif. Selanjutnya Anikmah (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bass (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik

dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

2) Aspek dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Anggraeni dan Sentosa (2013), ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

- (1) Kharisma (*Charisma*), seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.
- (2) Motivasi inspirasi (*Inspiration motivation*), seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar.
- (3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.
- (4) Pertimbangan individu (*Individualized consideration*), seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini menurut Suwatno dan Priansa (2011), yaitu:

- (1) Pengaruh yang diidealkan (*Idealized influence*), pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- (2) Motivasi inspirasi (*Inspirational motivation*), pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- (3) Stimulasi intelektual (*Intellectual simulation*), pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- (4) Pertimbangan individual (*Individualized consideration*), pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

2.1.4 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Menurut

Wibowo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi, adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Menurut Jerald Greenderg dan Robert A. Baron (dalam Wibowo, 2010) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

2) Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Pabundu (2010) mengemukakan sepuluh faktor yang merupakan dasar atau karakteristik dari suatu budaya organisasi. Adapun sepuluh faktor tersebut adalah :

- (1) Inisiatif individual, yaitu tanggung jawab, kebebasan, kemandirian dan kesempatan individu untuk mengeluarkan inisiatifnya dalam perusahaan.
- (2) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

- (3) Pengarahan, yaitu seberapa jauh perusahaan memberikan penjelasan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kinerja yang diharapkan.
- (4) Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit kerja dalam perusahaan didorong untuk bekerja dalam suatu sistem yang terkoordinasi.
- (5) Dukungan manajemen, yaitu di mana manajer-manjer dalam perusahaan memberikan pengarahan, dukungan dan berkomunikasi dengan bawahannya.
- (6) Kontrol, yaitu sejauh mana kebijaksanaan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku karyawan.
- (7) Identitas, yaitu sejauh mana anggota mengidentifikasi diri pada perusahaan.
- (8) Sistem imbalan, yaitu bagaimana tingkat penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
- (9) Toleransi terhadap konflik, yaitu bagaimana tingkat toleransi terhadap konflik yang muncul dalam perusahaan.
- (10) Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dalam perusahaan dibatasi berdasarkan susunan wewenang secara formal.

3) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Wirawan (2010) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut :

(1) Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai atau mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh

pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

(2) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

(3) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

(4) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

(5) Pelaksanaan *ceremony*

Ceremony merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

(6) Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

2.1.5 Kompensasi Kerja

1) Pengertian Kompensasi Kerja

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Gorda (2006) menyatakan bahwa kompensasi finansial adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang maupun kenikmatan yang biasa diterima oleh karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan. Dengan demikian bila ditinjau dari sisi karyawan itu sendiri kompensasi merupakan hak yang timbul karena karyawan telah memenuhi kewajibannya.

Menurut Simamora (2008) menyatakan bahwa kompensasi finansial merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Nitisemito (2007) menyatakan bahwa kompensasi finansial adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa kompensasi finansial adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan berupa uang dan kenikmatan lainnya oleh perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi.

2) Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Kerja

Tohardi (2008), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

(1) Produktivitas

Pemberian kompensasi finansial melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh tenaga kerja (karyawan) kepada pihak organisasi atau perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada tenaga kerja (karyawan).

(2) Kemampuan untuk membayar

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan organisasi atau perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil organisasi atau perusahaan membayar kompensasi finansial di atas kemampuan yang ada.

(3) Kesiediaan untuk membayar

Walaupun organisasi atau perusahaan mampu membayar kompensasi finansial, maka belum tentu organisasi atau perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

(4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi finansial. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi finansial cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja ke organisasi atau perusahaan yang banyak (*over supply*) maka pembayaran kompensasi cenderung menurun (rendah).

(5) Organisasi Karyawan

Organisasi tenaga kerja (karyawan) yang ada di organisasi atau perusahaan seperti serikat pekerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar kecilnya pemberian kompensasi finansial. Sebagai contoh bila perusahaan memberikan kompensasi finansial yang tidak sesuai dengan UMR, maka para tenaga kerja lewat organisasi serikat buruh yang ada akan menuntut kepada pihak perusahaan untuk menaikkan gaji atau upah yang sesuai dengan UMR tersebut.

(6) Peraturan dan Perundang-Undangan

Adanya peraturan dan perundang-undangan yang ada akan mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi finansial, misalnya diberlakukannya pemberian Upah Minimum Regional (UMR).

3) Indikator Kompensasi Kerja

Adapun indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Simamora (2004) sebagai berikut:

(1) Upah dan gaji

Upah atau gaji merupakan suatu penerimaan sebagai kompensasi finansial langsung dari perusahaan kepada karyawan pada suatu pekerjaan atau jasa tertentu yang diberikan umumnya berlaku tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

(2) Insentif

Tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

(3) Tunjangan

Tunjangan merupakan program-program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

(4) Fasilitas

Bentuk tambahan kompensasi non finansial dari perusahaan. Pada umumnya fasilitas diberikan karena karyawan telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Di

bawah ini adalah resume dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Kule, dkk., (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Amik Luwuk Banggai. Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai, 2) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai 3) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai 4) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai 5) Untuk menganalisis variabel mana yang lebih berpengaruh antara kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif, yaitu dengan menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai. 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai. 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai. 4) Kepemimpinan, kompensasi dan budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja Dosen pada AMIK Luwuk Banggai.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Jemiyanto (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas Karyawan Pada PT. Synergy First Logistics Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas pada PT. Synergy First Logistics Yogyakarta. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan alat bantu SPSS 16.0. dan Smart PLS 3.0. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan. Loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas. Secara simultan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Ithri dan Cahyono (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang bersifat asosiatif yang artinya terdapat hubungan atau pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta variabel gaya kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan Islami terdapat pengaruh yang simultan terhadap variabel kinerja karyawan.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Foremil (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Pemuda Dan Olahraga Republik Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Kementerian Pemuda dan Olahraga. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Pemuda Dan Olahraga Republik Indonesia.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Pranatha, dkk., (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Gaya

Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Rokok (PR). Sumber Barokah. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisa tentang adanya pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PR. Sumber Barokah di Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei. Berdasarkan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) maupun secara masing-masing (parsial) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Sari, dkk., (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda dan diolah dengan SPSS versi 22. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan serta kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Ginting (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi,

kepemimpinan, dan kompensasi secara segmental dan serempak terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Medan Petisah. Penelitian ini merupakan penelitian statistik korelasional dengan analisis deskriptif. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: 1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Medan Petisah. 2. Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Medan Petisah. 3. Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Medan Petisah. 4. Variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Medan Petisah.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Ruyani, dkk., (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru, untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru, dan untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja guru. Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasi dengan metode kuantitatif. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: (1) komitmen organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja guru, (2) gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru, (3) budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru, (4) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, serta (5) komitmen organisasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Tampi, dkk., (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Esta Group Jaya Di Manado. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Esta Group Jaya Di Manado baik secara parsial maupun simultan. Metode analisis yang di gunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh secara signifikan namun secara parsial budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



UNMAS DENPASAR