

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance, actual performance*, atau *level performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang merupakan karakteristik individu, seperti bakat dan kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011) dalam Donni (2016) menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Donni (2016) juga menyebutkan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau organisasi.

Benardi dan Russel (2000) dalam Donni (2016) menyatakan bahwa

kinerja merupakan hasil yang produktif oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Wirawan (2009), kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan internal perusahaan, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan.

- a. Faktor lingkungan internal organisasi, dalam melaksanakan pekerjaan karyawan memerlukan dukungan organisasi ditempat mereka bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan teknologi oleh organisasi. Menurut penelitian, penggunaan teknologi akan meningkatkan produktifitas karyawan 14-30 kali lipat. Faktor internal perusahaan lainnya adalah strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- b. Faktor lingkungan eksternal organisasi, faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia Tahun 1997, meningkatnya inflasi, menurunnya nilai nominal upah dan gaji karyawan.

- c. Faktor internal karyawan, faktor yang berasal dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika mereka berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya, bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh misalnya, keterampilan, etos kerja, pengalaman, kerja, dan motivasi kerja. maka dapat diasumsikan bahwa makin tinggi pegawai, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor internal pegawai, maka semakin rendah pula kinerjanya.

2.1.3. Pengukuran kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Mondy dkk (1999) dalam Donni (2016) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

- a. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*) Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*) Kualitas pekerjaan yang berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, keterampilan, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- c. Kemandirian (*dependability*) Kemandiran berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan

mengembangkan tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan dari orang lain. Kemandirian juga menggambarkan ke dalam komitmen yang dimiliki oleh karyawan

- d. Inisiatif (*initiative*) Inisiatif berkenaan dengan keseimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesedian untuk menerima tanggung jawab.
- e. Adaptabilitas (*adaptability*) Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
- f. Kerjasama (*cooperation*) Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.1.4. Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (2009) dalam Donni (2016) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang di tampilkan karyawan dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja karyawan. Rivai dan Sagala (2009) dalam Donni (2016) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan struktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja yang berkaitan dengan tanggung jawabnya.

Menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Donni (2016) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Sikula (2001) dalam Donni (2016) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang atau benda.

2.1.5. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (2008) dalam donni (2016) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi adalah :

a. Peningkatan Kinerja,

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi,

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

c. Keputusan penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, tranfer, dan demosi bagi karyawan

d. Kebutuhan pengembangan karyawan dan pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

e. Perencanaan dan pengembangan

Hasil penilaian kinerja memancu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai

f. Prosedur perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang berlaku didalam organisasi atau perusahaan.

g. Kesalahan desain pekerjaan dan ketidak akuratan informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama dibidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

h. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

i. Tantangan eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti, keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lainnya mempengaruhi karyawan dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya.

j. Umpan balik

k. Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan karyawan terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Definisi Kepemimpinan

Menurut Oemar (2007:165) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Berdasarkan pengertian tersebut maka kepemimpinan memiliki ciri-ciri sebagai berikut

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau anggota organisasi. keberadaan orang lain tersebut yang menyebabkan kedudukan seorang pemimpin.
2. Kepemimpinan tampak pada perbedaan kekuasaan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai kekuasaan memberikan petunjuk kepada anggota kelompok atau organisasi.
3. Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi anggotanya, pemimpin tidak hanya memberikan bentuk kegiatan, tetapi juga mengarahkan

bawahannya agar memahami perintah yang diberikan kepada mereka untuk dilaksanakan sebagai mestinya.

Seorang pemimpin juga harus memperhatikan faktor untuk memahami sebagai seorang pemimpin, ada tiga faktor yaitu :

1. Kedudukan orang-orang yang melakukan interaksi dengan diri sang pemimpin
2. Sifat hubungan antara orang-orang yang terlibat dalam kelompok atau organisasi yang dipimpin
3. Banyak kedudukan sang pemimpin, apakah berkedudukan tunggal atau berkedudukan ganda.

Menurut Oemar (2007) menjelaskan bahwa peran seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dari kesadaran orang-orang yang dipimpinnya supaya yakin bahwa tindakan yang dilakukan adalah kepentingan semua anggota organisasi atau perusahaan. Karena itu seorang pemimpin bertugas :

1. Sebagai fasilitator yaitu seorang pemimpin harus berupaya mendorong dan menumbuhkan kesadaran para anggota organisasi yang dipimpinnya supaya melakukan perubahan yang diharapkan untuk meningkatkan organisasi, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemrakarsa saja, melainkan aktif memberikan berbagai kemudahan kepada anggotanya yakni:

- a. Menunjukkan cara-cara memperoleh bantuan dari pihak yang terkait dengan program-program yang sedang atau akan dilaksanakan
 - b. Mengorganisasikan kegiatan para anggotanya untuk memudahkan organisasinya mencapai tujuan.
 - c. Membuat keputusan yang mengacu kepada penyusunan skala prioritas tugas-tugas yang hendak dikerjakan oleh organisasi dan para anggotanya.
2. Peran sebagai pemecah masalah, seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat, dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi, dan berusaha memecahkan masalah tersebut. Seorang pemimpin harus mampu menentukan saat dan pemberian bantuan kepada anggotanya atau kelompok, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan setiap gerak langkah yang dilakukan untuk memecahkan masalah yang terjadi.
 3. Peran sebagai penghubung sumber, seorang pemimpin harus berupaya mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. dengan sumber-sumber tersebut pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara pendekatan yang dapat dilakukan untuk memperoleh bantuan yang diperlukan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi.
 4. Peran sebagai komunikator, seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya kepada orang lain yang

selanjutnya menyampaikan kepada orang lainnya secara berlanjut. Bentuk komunikasi yang harus dilakukan secara dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas, yang mencakup para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkomunikasi secara efektif.

2.2.2. Syarat-syarat kepemimpinan

1. Karakteristik manajer

Manajer adalah seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan. Peran dan fungsi sangat penting dalam menerapkan norma-norma dan harapan serta cita-cita organisasi yang dipimpinnya. Tugas sebagai seorang pemimpin pada gilirannya mempersyaratkan karakteristik tertentu yang harus dipenuhi yaitu :

1. Memiliki kondisi badan yang sehat
2. Memiliki pengetahuan dan pandangan yang luas
3. Memiliki keyakinan, bahwa organisasi yang dipimpinnya akan berhasil mencapai tujuannya.
4. Memiliki pemahan yang jelas tentang hakikat dan keunikan tujuan organisasi.
5. Memiliki daya kerja dan antusias yang besar atas pekerjaannya
6. Memiliki kemampuan mengambil keputusan secara tepat dan cepat.
7. Memiliki sikap yang objektif dan rasional
8. Memiliki sikap dan tindakan yang adil dalam memperlakukan bawahannya.

9. Menguasai prinsip-prinsip hubungan antar manusiawi
 10. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi
 11. Memiliki kemampuan bertindak sebagai penasihat atau pembimbing bagi bawahan dan rekan kerjanya.
 12. Memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap semua aspek kegiatan organisasi
2. Tingkah laku kepemimpinan

Tingkah laku kepemimpinan sesungguhnya dapat dipelajari asalkan manajer bersangkutan untuk belajar. Dalam psikologi sosial sering dijumpai pendapat bahwa kemampuan kepemimpinan adalah seperangkat keterampilan tingkah laku yang dapat dipelajari oleh tiap orang. David Jhonson pernah mengungkapkan dalam Oemar (2007:171) bahwa kepemimpinan yang efektif ditandai oleh :

1. Tingkah laku yang luwes
2. Kemampuan untuk mengetahui jenis tingkah laku yang dipersiapkan pada waktu tertentu yang meningkatkan efisiensi kelompok.
3. Kemampuan bertingkah laku sesuai dengan tuntutan kelompoknya.

Pemimpin yang efektif perlu mempelajari kebutuhan kelompok dalam situasi tertentu dan bersikap luwes, bertingkah laku sesuai dengan tuntutan dan kondisi yang ada, disamping perlunya kerja sama dengan anggota kelompok dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang penting.

3. Kepemimpinan dalam pembuatan keputusan

Pembuatan keputusan terdiri dari dua alternatif, yakni alternatif pembuatan keputusan masalah-masalah pribadi, dan alternatif pembuatan keputusan masalah-masalah kelompok. Alternatif pertama dilakukan dengan cara membuat keputusan berdasarkan informasi yang dimiliki sendiri, atau berdasarkan informasi dari bawahan, atau menyebarkan masalah kepada bawahan untuk memperoleh gagasan dan saran, atau menyebarkan masalah kepada seorang bawahan, lalu bersama-sama menganalisis dan membuat keputusan, atau mendelegasikan masalah kepada seorang bawahan sambil melengkapinya dengan informasi yang serasi dan memberi tanggung jawab untuk memecahkan masalah.

Alternatif kedua yakni masalah pokok diselesaikan dengan cara memecahkan masalah sendiri, atau memperoleh informasi dari bawahan dan pemimpin yang memecahkannya, atau membagi gagasan dan saran, atau membagi masalah melalui pertemuan kelompok untuk memperoleh gagasan dan saran, atau membagi masalah kepada satu kelompok dan bersama pemimpin mencapai kesepakatan dalam memecahkan masalah dan pembuatan keputusan.

2.3. Budaya Organisasi

2.3.1. pengertian budaya organisasi

Sebelum mendefinisikan pengertian budaya organisasi, perlu diketahui terlebih dahulu apa pengertian budaya dan apa pengertian organisasi. *Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia*, budaya berarti pikiran,

akal budi, dan adat istiadat, budaya juga berarti sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah. Dalam sumber lain, budaya berarti apa yang dilakukan dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka. Budaya juga merupakan gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok. Dalam buku *Handbook of Human Resource Management Practice* oleh Michael Amstrong (2009), menjelaskan bahwa budaya organisasi, atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang didalam bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berfikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut Schein (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi dan integritas internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk dianjurkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berfikir. Dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada. Jadi budaya organisasi adalah suatu persepsi yang meliputi nilai-nilai,

kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap, dan norma-norma yang dianut bersama baik dari adaptasi internal maupun eksternal.

2.3.2. Fungsi budaya organisasi

Menurut Veithzal Rivai (2009) menjelaskan beberapa fungsi budaya organisasi dalam bukunya dimana budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi didalam sebuah organisasi, antara lain:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tanpa batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 3) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 4) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota-anggota organisasi.
- 5) Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota-anggota organisasi.

2.3.3. Pembentukan budaya organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. menurut Deal & Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture : The Roler and ritual of Corporate*, membagi lima unsur, antara lain:

- 1) Lingkungan usaha kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjuala, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.
- 2) Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antar lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jadi diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda denga organisasi lainnya,

dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

- 3) Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menimbulkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.
- 4) Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakan yang penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang harus dikorbankan.
- 5) Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap informasi. memberikan interpretasi terhadap informasi.

2.4. Kompensasi

2.4.1. Definisi Kompensasi

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkrit atas pemberian kompensasi. Menurut Martoyo (2007) dalam Donni (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah peraturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi (*employers*)

maupun (*employees*), baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Menurut Sastrohadiwiryo (2005) dalam Donni (2016) juga menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi yang tidak mampu memberikan kompensasi yang memadai bagi karyawan serta cenderung tidak memberikan kepuasan bagi karyawannya akan rawan terhadap kegoncangan, karena karyawan akan bekerja dengan semangat yang rendah dan loyalitas yang rapuh. Selain itu, organisasi atau perusahaan akan dibayang-bayangi aksi protes dan demo yang mungkin saja akan dilakukan oleh karyawan sehingga organisasi atau perusahaan akan rawan terhadap stabilitas produksi maupun pelayanan. Selain itu, organisasi atau perusahaan yang tidak memberikan kompensasi yang layak akan dihadang pada tingginya angka ketidakhadiran karyawan dalam bekerja dan stres kerja.

2.4.2. Asas-asas kompensasi

Organisasi atau perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kekayaan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Berikut ini merupakan asas-asas yang penting diterapkan dalam pemberian kompensasi bagi karyawan :

1. Keadilan. Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan di organisasi atau perusahaan sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan yaitu adanya konsistensi imbalan bagi pegawai yang melakukan tugas dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.
2. Kelayakan dan kewajaran Kompensasi yang diterima harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatnya yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan beserta minimal kompensasi yang akan diberikan oleh organisasi harus mengacu kepada standar hidup daerah, dengan berpijak pada standar Upah Minimum Regional (UMR), baik ditingkat provinsi maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti kinerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan dan lain-lain.

2.4.3. Jenis-jenis kompensasi

Tiga jenis kompensasi secara garis besar Menurut Nawawi (2005) dalam Donni (2016) adalah :

- a. Kompensasi langsung penghargaan/ganjaran yang disebut gaji dan upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.
 - b. Kompensasi tidak langsung Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
 - c. Insentif Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.
- 2.4.4. Fungsi dan tujuan kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsudin (2006) dalam Donni (2016) adalah sebagai berikut :

- a. Pengalokasian SDM secara efisien. Fungsi ini, menunjukkan pemberian kompensasi bagi karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.
- b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif dengan memberikan kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa karyawan akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi
- d. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas karyawan dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan

Tujuan pemberian Kompensasi yang efektif menurut Wether dan David (1996) dalam Donni (2016) adalah :

- a. Memperoleh karyawan yang berkualitas Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar, tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada. Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.
- c. Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi berusaha keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerja yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayarnya terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja.
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

- e. Mengandalkan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah upah atau diatas standar.
- f. Mengikuti aturan hukum. Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- g. Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi program kompensasi hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, Meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

2.4.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Pemberian kompensasi oleh organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi.

Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. kinerja dan produktifitas kerja, setiap organisasi pasti menginginkan keuntungan yang optimal atas bisnisnya, keuntungan ini dapat berupa keuntungan material maupun keuntungan non material. Untuk itu,

setiap organisasi atau perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja dan produktifitas kerja karyawannya.

- b. Kemampuan membayar Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan organisai dalam membayar,
- c. Kesiediaan membayar Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan.
- d. Suplai dan permintaan tenaga kerja Banyak sedikitnya tenaga dipasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan diatas rata-rata enaga kerja pada umumnya, maka akan diberikan kompensasi yang lebih murah.
- e. Serikat pekerja. Serikat pekerja, serikat pegawai, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar.
- f. Undang-Undang yang berlaku Undang-Undang dan peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapatkan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan karyawan sebagai salah satu bagian terpenting dalam organisasi atau perusahaan.

2.5. Hubungan antara variabel (variabel dependen dengan variabel independen).

2.5.1. Hubungan kepemimpinan dengan kinerja perawat

Menurut Oemar (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Hubungan kepemimpinan dengan kinerja perawat dilihat pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Misbacul Munir (2013) yang berjudul pengaruh mmotivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang, dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.2. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja perawat

Menurut Druicker dalam Pabundu (2006) bahwa Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja perawat dilihat pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Misbacul Munir (2013) yang berjudul Motivasi kerja, Kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang, dengan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.3. Hubungan kompensasi dengan kinerja perawat

Menurut Wirawan (2009) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, upah, selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan, dan pemerintah. Hubungan kompensasi terhadap kinerja perawat dilihat pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ni Ketut Ayu Juli Astuti dan I Nyoman Sudarman (2013) yang berjudul pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan pada hotel bakung's *beach cottages* Bali. Menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

2.6. Penelitian terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain yaitu :

Tabel. 2.1
Peneliti Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Misbachul Munir (2013)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang	Motivasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.
2	Emilia Widiati (2012)	Pengaruh Motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Secanti Gisting	motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi secara bersama/simultan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar
3	Christilia O. Pasuma (2014)	Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuang Manado.	Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja, namun pada pengujian parsial, kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4	Eko Santoso	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di bank sentral asia kodus.	Kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja.
5	Untung Sriwidodo dan Bangun Sugito	Pengaruh kepemimpinan, kepercayaan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (PD BPR pasar bank surakarta)	Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

6	Ni Ketut Ayu Juli Astuti dan I Nyoman Sudarma (2013)	Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada hotel <i>bakung's beach cottages</i> Bali	Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.
7	Anton Tirta Komara dan Euis Nelliwati (2014)	Pengaruh kompensasi, motivasi dan kepuasasn kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) dilingkungan rumah sakit umum daerah kota (RSUD) kota Bandung	kompensasi berada pada kategori tidak sesuai, motivasi kerja berada pada kategori rendah, kepuasan kerja berada pada kategori rendah dan kinerja berada pada kategori kurang baik.
8	Nguyen Minh Ha, and Tran Viet Hoang Nguyen (2014)	The influence of leadership behaviors on employee n the contact of software companies in vietnam. .	Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja kerja individu, motivasi tidak secara signifikan dipengaruhi kinerja kerja individu.
9	Mohd Hamran Mohamad Khulida Kirana Yahya Suhaimi Ishak, Rashid Nordin (2016)	The influence of compensation practice on performace og enforcement employes.	kompensasi secara signifikan berpengaruh langsung dengan kinerja karyawan.

2.7. Kerangka pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan peneliti terdahulu yang sudah dipaparkan diatas, dapat dikatakan bahwa adanya keterkaitan antara variabel independen dengan variabel dependen. Keterkaitan tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Menurut Oemar (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Keterkaitan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian Untung dan Bangun yang berjudul pengaruh kepemimpinan, kepercayaan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan

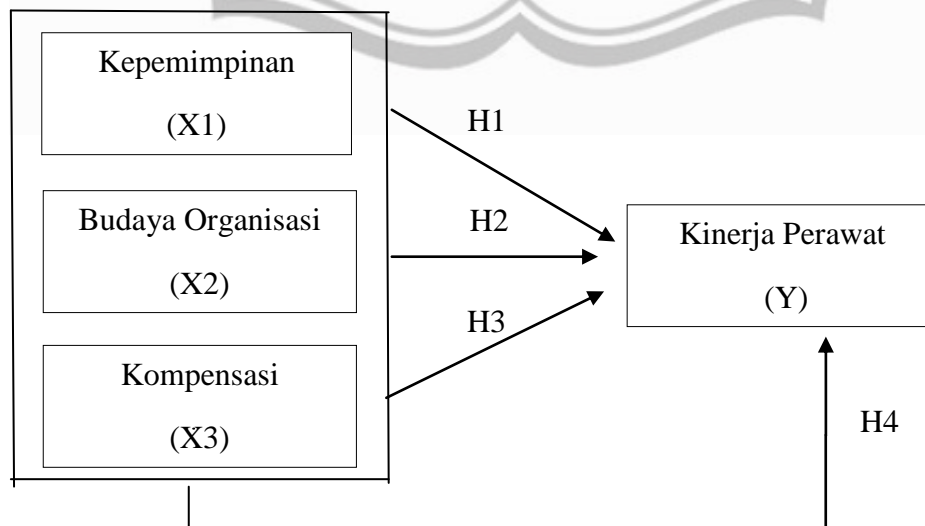
Menurut Druicker dalam Pabundu (2006) bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tetap untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait diatas. Keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian Emilia (2012) yang berjudul pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Panti Secanting Gisting menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Keterkaitan antara kompensasi dengan kinerja karyawan

Menurut Wirawan (2009) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan elemen hubungan kinerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Masalah kompensasi, upah, selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan, dan pemerintahan. Keterkaitan antara kompensasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian Ni ketut dan Sudarman (2013) yang berjudul pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, dengan menunjukkan hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterkaitan variabel independen dengan variabel dependen dapat dijadikan sebuah kerangka pemikiran untuk penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini adalah berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Dari uraian diatas dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.8. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2011). Hipotesis yang di ajukan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat

H2: Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.

H3: Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.

H4: Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.