

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001: 193). Kepuasan kerja merupakan masalah penting dalam setiap dasar usaha kerjasama kelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut. Pada umumnya kepuasan kerja dipergunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan samar-samar atau kabur antara para anggota suatu kelompok masyarakat atau perkumpulan.

Menurut Wexley dan Yukl (1992: 129) kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaannya melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan,

struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan, sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan (Mangkunegara, 2004: 117).

Menurut Robbin (2002: 78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima, sedangkan Greenberg dan Baron (2000: 148) mendeskripsikan kepuasan kerjasebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Gibson (2000: 106) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jada yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000: 142).

Menurut Nitisemito (2002: 108), kepuasan kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, memepertebal rasa tanggung jawab, serta menyelesaikan tugas tetapi waktunya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Kepuasan kerja merupakan kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama (Moekijat, 2002: 130).

2. Manfaat Kepuasan Kerja

Jika perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak sekali manfaat. Menurut Nitisemito (2002: 150) manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan
2. Kerusakan akan dapat dikurangi
3. Absensi dapat diperkecil
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil
5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan
6. Ongkos per unit dapat diperkecil

3. Faktor-faktor Dalam Menentukan Kepuasan Kerja

Menurut Moekijat (2000: 64) kepuasan kerja dapat diukur melalui persentase pegawai di tempat kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaanm disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerja. Untuk memahami unsur-unsur kepuasan kerja berikut diuraikan penjelasan masing-masing unsur:

1. Presensi

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya perusahaan selalu mengharapkan karyawannya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga perusahaan tidak bisa mencapai

tujuan secara optimal. Presensi atau kehadiran karyawan dapat diukur melalui:

- a. Kehadiran karyawan di tempat kerja,
- b. Ketepatan karyawan datang dan pulang kerja,
- c. Kehadiran karyawan apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau secara dalam instansi.

2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryono, 2001: 291). Disiplin merupakan suatu kekuasaan yang berkembang dalam penyesuaian diri dengan sukarela kepada ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai dari pekerja (Moekijat, 2000: 67)

Ukuran tingkat disiplin karyawan menurut I.S. Levine (1980: 72) adalah apabila karyawan datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik dan tepat pada pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah dan cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan, dan selesai pada waktunya. Berdasarkan pengertian di atas, maka tingkat kedisiplinan kerja karyawan dapat diukur melalui:

1. Kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan tata tertib di perusahaan,

2. Kepatuhan karyawan terhadap intruksi yang datang dari atasan,
3. Bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan,
4. Memakai pekaia seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku,
5. Menggunakan dan memelihara peralatan dengan baik.

3. Kerja Sama

Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang sengan orang lain (Winardi, 2006: 51). Kerjasama juga diartikan sebagai suatu sikap dari individu maupun kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu, penting adanya kerjasama yang baik di antara semua pihak dalam organisasi, baik dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan. Pengukuran tingkat kerjasama dapat menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Kesadaran pegawai untuk bekerjasama dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan.
- b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik serta saran dari orang lain.
- d. Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan perkerjaannya.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab juga merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya, dan jika terjadi kesalahan yang disebabkan karena kelalaiannya, maka seseorang dapat dituntut atau dipermasalahkan. Tingkat tanggung jawab seseorang dapat melalui:

- a. Dapat dituntut atau dipermasalahkan. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
- c. Melaksanakan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya.
- d. Mempunyai kesadaran bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan instansi, tetapi juga untuk kepentingan dirinya sendiri.

Menurut Hasibuan (2001: 199) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antara keduanya.

B. Sistem Pemberian Imbalan

1. Pengertian Imbalan dan Sistem Pemberian Imbalan

Imbalan merupakan faktor signifikan dalam kepuasan kerja. Uang bukan hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasar hidupnya, tetapi juga memenuhi kebutuhan *upper-level*. Karyawan sering kali melihat gaji sebagai gambaran mengenai bagaimana manajemen melihat kontribusi mereka pada organisasi (Luthans, 1992: 121). Sementara itu Stephen Robbins (2001: 149) mengemukakan bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.

Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan karyawan tersebut melakukan perbandingan sosial dengan karyawan dibandingkan karyawan tersebut melakukan perbandingan sosial dengan karyawan bandingan yang sama di luar perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu, gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karyawan merasa puas dengan gaji yang diterimanya, dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja

karyawan. Begitu pula menurut Handoko (2001: 156) menyatakan bahwa ketidakpuasan sebagian besar karyawan terhadap imbalan sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pembayaran mereka.

Menurut Handoko (1998: 155) imbalan adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sesuai dengan pendapat Ranupandojo (2000: 10) yang menyatakan bahwa imbalan meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. Kegiatan di sini meliputi penentuan sistem imbalan yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya imbalan yang akan diterima oleh masing-masing karyawan.

Menurut Ivancevich (1998: 5) *compensation is the human resources management function that deals with every type of reward individuals receive in exchange for performing organization tasks*. Kompensasi atau imbalan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaantugas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Dessler (2007: 46) imbalan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi atau imbalan merupakan semua bentuk pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas atau kontribusi karyawan kepada perusahaan, baik yang

diberikan secara teratur maupun situasional. sistem Imbalan adalah suatu sistem pemberian balas jasa kepada karyawan dengan menentukan berapakah yang layak dan pantas diterima oleh karyawan terhadap jenis dan hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut (Ayuningsih, 2012: 20).

2. **Faktor-faktor Dalam Menentukan Pemberian Imbalan**

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008: 158-160) penentuan besarnya imbalan dipengaruhi oleh beberapa tantangan, antara lain:

a. Tingkat gaji yang lazim

Tingkat upah dan gaji bias bergantung pada ketersediaan (*supply*) tenaga kerja di pasar tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja. Untuk tenaga-tenaga kerja yang langka, tingkat upah dan gajinya dapat jauh melebihi tingkat gaji bila dilihat dari kaca mata evaluasi jabatan.

b. Serikat buruh

Serikat buruh bisa menjadi kekuatan yang sangat besar dalam suatu organisasi, yang dapat memaksa organisasi untuk memberikan upah atau gaji yang lebih besar bila dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan.

c. Pemerintah

Pemerintah merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan pekerja sebagai warga negara dan juga terhadap kelangsungan hidup organisasi. Pemerintah mempunyai kekuasaan yang besar dalam mengatur organisasi. Pemerintah dapat menentukan tarif

upah minimum, jam kerja standar, dan tunjangan yang mau tidak mau harus dipatuhi pengusaha, di mana tarif upah minimum para pekerja bisa melebihi dari yang telah ditentukan oleh evaluasi jabatan.

d. Kebijakan dan strategi penggajian

Kebijakan penggajian yang dipakai organisasi, seperti mengusahakan gaji di atas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan, akan mampu menaikkan gaji di atas rata-rata harga pasar. Kebijakan untuk selalu memerhatikan tuntutan serikat buruh diperlukan untuk mencegah terjadinya kerusuhan yang kadang-kadang menimbulkan kerugian yang sangat besar.

e. Faktor internasional

Ketika organisasi berkemang di seluruh penjuru dunia, tantangan yang muncul dalam penggajian adalah penyesuaian dengan situasi di negara yang bersangkutan. Dengan demikian, dapat terjadi perbedaan gaji pada jabatan yang sama karena berada di negara yang berbeda. Atau organisasi akan melakukan penyesuaian gaji untuk merangsang seseorang agar bersedia ditempatkan di suatu negara yang mungkin kurang diminati.

f. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang lama

Ada kalanya pekerjaan dengan derajat berbeda memiliki poin yang sama, atau sebaliknya. Misalnya, nilai poin untuk pekerjaan juru rawat yang biasanya didominasi wanita dan ahli listrik biasanya didominasi laki-laki, memiliki tingkat poin yang berbeda di mana ahli listrik biasanya mendapatkan gaji yang lebih besar. Di pihak lain, misalnya ahli mesin

yang didominasi laki-laki dan hanya ada sedikit wanita, kaum pria digaji lebih besar dari kaum wanita. Hal ini sebenarnya melanggar persamaan hak.

g. Biaya dan produktivitas

Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat berpengaruh terhadap harga pokok barang. Tingginya harga pokok dapat menurunkan penjualan dan keuntungan organisasi. Tidak mampunya organisasi mencapai tingkat keuntungan tertentu akan mengakibatkan turunnya kemampuan organisasi dalam membayar pegawai dan menarik investor. Untuk mengatasi tantangan ini biasanya organisasi mendesain pekerjaan kembali, mengotomatisasi pekerjaan, dan menciptakan sistem penggajian bertingkat (*two-tiered wage*). Sistem penggajian bertingkat menciptakan dua struktur gaji. Satu untuk karyawan lama dan satu untuk karyawan baru. Karyawan baru mendapat gaji permulaan dengan jumlah tertentu kemudian dapat meningkatkan kejumlah yang lebih tinggi. Sistem ini mengakibatkan karyawan yang direkrut akan mendapatkan gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan lama, meskipun sesungguhnya pekerjaan mereka sama. Cara ini memang dapat menurunkan biaya. Namun akhir-akhir ini para karyawan melalui serikat pekerja telah mempertanyakan tentang ketidakadilan sistem ini. Ada pula pendekatan lain yang dilakukan dengan sistem bonus. Gaji yang diterima relative tetap. Tetapi bila organisasi mendapatkan keuntungan, karyawan akan diberi bonus sehingga bila organisasi sedang dalam situasi sulit,

organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk karyawan karena tidak perlu memberikan bonus.

3. **Jenis-Jenis Imbalan**

Jenis-jenis imbalan menurut Simamora (2004: 445) diantaranya:

a. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan imbalan di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili

jumlah substansial dari imbalan, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

4. Jenis-jenis Sistem Pemberian Imbalan

Simamora (2004: 461) membedakan imbalan menjadi dua macam, yaitu imbalan langsung dan imbalan tidak langsung.

a. Imbalan Langsung

Imbalan langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. imbalan langsung dapat berupa upah, gaji, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain. Dessler (1997: 85) menjelaskan bahwa imbalan langsung adalah pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, sedangkan menurut Umar (2003: 16) imbalan langsung adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji/upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi. Menurut Nawawi (2005: 316) imbalan langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. imbalan langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja (*hourly wage*). Imbalan langsung yang terdiri dari:

1. Gaji

Menurut Simamora (2004: 445) dalam bukunya menjelaskan bahwa upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per-jam

(semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan (pekerja kerah biru), sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Gito Sudarmo (1995: 299) yang menyatakan pengertian gaji adalah imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk, kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh. Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi perusahaan. Pembayaran gaji yang merupakan wujud imbalan langsung diharapkan mampu mewujudkan usaha dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

2. Insentif

Jenis imbalan lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya. Menurut Nawawi (1997: 317) definisi upah insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu, sedangkan Manulang

(1994: 147) insentif merupakan alat motivasi, sarana motivasi, sarana yang memberikan motif atau sarana menimbulkan dorongan.

3. Bonus

Jenis imbalan lain yang ditetapkan perusahaan adalah berupa pemberian bonus. Pemberian bonus kepada karyawan ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja karyawan. Pengertian bonus menurut Simamora (2004: 522) adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja, sedangkan menurut Sarwoto (1991: 156), pengertian bonus adalah:

- a. Uang dibayar sebagai balas atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target.
- b. Diberikan secara sekali terima tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang.
- c. Beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.

Bonus diberikan apabila karyawan mempunyai profitabilitas atau keuntungan dari seluruh penjualan tahun lalu. Penentuan besarnya pemberian bonus adalah berdasarkan kebijakan perusahaan, tidak ada ketentuan yang pasti mengenai bonus yang diberikan. Menurut Dessler (1997: 417) menyatakan bahwa tidak ada aturan yang pasti mengenai sistem perhitungan bonus. Perusahaan memberikan bonus setiap tahun dengan waktu yang tidak ditentukan, bisa di awal tahun, pertengahan, atau akhir tahun. Besarnya bonus yang ditetapkan adalah 1 sampai 2 kali gaji pokok karyawan.

b. Imbalan Tidak Langsung

Imbalan tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam imbalan langsung. Imbalan tidak langsung menurut Nawawi (2001: 316) adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan, sedangkan menurut Handoko (2001: 183), imbalan tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan pada karyawan berdasarkan kemampuan perusahaan. Jadi, imbalan tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerjayang menyenangkan. Selanjutnya, menurut Nawawi (2005: 316) menggolongkan imbalan tidak langsung menjadi beberapa bagian, yaitu:

- 1) Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi istirahat *on the job*, terdiri dari periode istirahat, periode makan, periode waktu cuti, hari-hari sakit, liburan dan cuti, dan alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman
- 2) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode, rencana-rencana pensiun, tunjangan hari tua, tunjangan pengobatan.
- 3) Pembentukan koperasi atau yayasan mengelola kredit karyawan.
- 4) Program pelayanan karyawan, meliputi rekreasi, kafeteria, perumahan, beasiswa pendidikan, fasilitas pembelian, konseling finansial dan legal, dan aneka ragam pelayanan lain.

5) Pembayaran imbalan yang ditetapkan secara legal.

Imbalan tidak langsung yang digunakan adalah perlindungan ekonomis terhadap bahaya berupa tunjangan kesehatan, bayaran di luar jam kerja (sakit, hari besar, cuti), dan program pelayanan karyawan berupa penyediaan fasilitas-fasilitas (kendaraan, sarana olahraga, sarana peribadatan) dengan alasan ketiga item tersebut sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan. Imbalan tidak langsung diberikan pada karyawan dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, dan memberikan kepuasan pada karyawan sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan.

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Stoner (1996 : 48) budaya merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa yang menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi selalu merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Sobirin (2002: 7) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau entitas

yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Menurut Ndraha (2003: 81) begitu organisasi berdiri pembentukan budayanya pun dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya, pada hakikatnya budaya merupakan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Soeroso, 2003: 78).

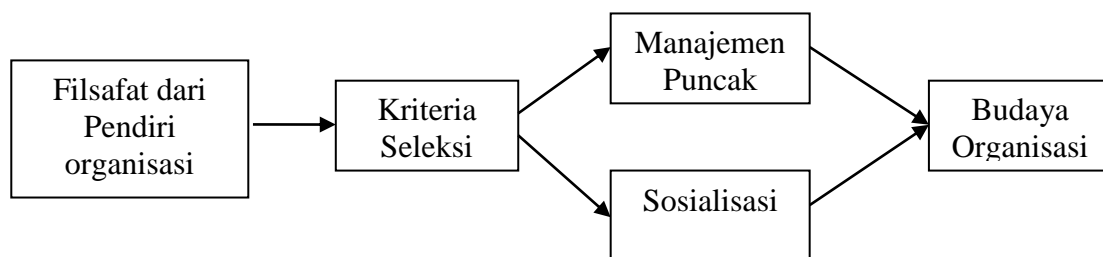
Robiins (2007: 112) mengatakan budaya organisasi merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Menurut Gibson et. al (2002: 31), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan

dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

2. Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2007: 527), dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya.



Sumber: Robbins (2002: 262)

Gambar 2.1. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Terbentuknya budaya organisasi sebagaimana dideskripsikan dalam gambar diatas, menurut Stephen Robbins (2002: 262), berasal dari filsafat pendiri organisasi (mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu), budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, yang kemudian berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan dalam memperkejakan karyawannya. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar dalam pembentukan budaya organisasi (melalui apa yang mereka katakana dan lakukan) dan seringkali menentukan iklim

umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Menurut Agung (2007: 523), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu:

- a. Budaya diciptakan oleh pendirinya.
- b. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
- c. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002: 77), peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah:

- a. Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi lain.
- b. Memberikan tsa identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d. Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Membentuk rasa dankendali yang memberikan panduan dan

membentuk sikap serta perilaku karyawan.

4. Nilai-Nilai Dalam Budaya Organisasi

Menurut Deal dan Kennedy (2004: 103), budaya korporat (*corporate culture*) memiliki aspek-aspek seperti *values*, *rituals*, *heroes*, dan *symbols*.

Menurut Bratakusumah (2002: 55) nilai-nilai (*values*) adalah ukuran yang mengandung kebenaran dan kebaikan tentang keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi.

Nilai ialah keyakinan yang bertahan lama mengenai sesuatu yang dianggap berharga (*worthwhile*), penting (*importance*), mempunyai arti (*meaningful*), diinginkan (*desirable*), dan diprioritaskan (*preferable*) sehingga diperjuangkan untuk direalisasikan (Sigit, 2003: 87). Menurut Hofstede (2004: 51), nilai-nilai yang terbentuk di dalam suatu organisasi kerja, sumbernya dari masyarakat yang kemudian dibawa ke dalam organisasi ketika seseorang menjadi anggota organisasi kerja tertentu. Nilai-nilai dari suatu masyarakat diyakini dominan mempengaruhi budaya perusahaan tempat organisasi berada. Nilai terbentuk mulai dari keluarga, sosial, sekolah dan universitas. Nilai-nilai budaya merupakan gejala kolektif dan lebih mencerminkan gejala komunitas.

Hofstede juga menyimpulkan bahwa nilai-nilai para pendiri dan pemimpin kunci membentuk budaya perusahaan. Menurut Tjitra (2007: 103), untuk mencapai keberhasilan yang permanen, organisasi perlu membangun *core values* yang membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi

untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai inti juga menjadi ukuran dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.

Menurut Majer (2006: 61) adalah menjadi hal yang penting menemukan nilai-nilai yang merupakan nilai inti seluruh anggota untuk dihayati. Nilai-nilai organisasi tidak akan berarti bila hanya tertulis tanpa dihayati oleh seluruh anggota organisasi. Tidak ada batasan jumlah nilai yang dianut suatu organisasi, namun mempunyai terlalu banyak nilai sama seperti mengabdikan kepada terlalu banyak tuan.

Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi akan membentuk keyakinan dan sikap anggota yang pada gilirannya akan menentukan bagaimana mereka berperilaku. Budaya pada intinya adalah nilai dan norma yang berlaku di suatu organisasi dan dianut oleh para anggotanya (Kotter dan Heskett, 2006: 81). Tiap organisasi seharusnya memiliki nilai masing-masing yang sebaliknya merupakan nilai-nilai inti dari seluruh anggota.

Menurut Kolb et al. Dalam Komariah dan Triatna (2005: 22), budaya organisasi dapat dilihat atau diukur berdasarkan keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian. Nilai-nilai (*values*) dalam budaya organisasi mencakup hal-hal yang menggugah pegawai untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan, hubungan antar pegawai serta hubungan dengan *stakeholders*, yang merupakan hal-hal yang harus dijunjung tinggi atau

dipedomani oleh seluruh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang terdiri dari :

a. Proaktif

Proaktif berarti sikap berinisiatif dan mengevaluasi resiko yang mungkin terjadi. Menurut Poerwopoespito dan Utomo (2000: 26), proaktif adalah kemampuan untuk membuat keputusan tentang apa yang harus dikerjakan pada situasi dan kondisi yang kritis, tanpa menunggu perintah atau Dukungan dari atasan. Menurut Covey (2007: 46), proaktif adalah berinisiatif dan memiliki kebebasan memilih berdasarkan prinsip dan nilai, serta bertanggung jawab terhadap pilihan atas tindakannya.

b. Unggul

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005: 165), unggul berarti lebih tinggi, lebih baik atau lebih cakap. Menurut Simandjuntak (2005: 13), *excellence* pada intinya adalah upaya membangun atau menciptakan keunggulan dalam rangka memenangkan persaingan. Menurut Mangkusasono (2007) watak unggul adalah sifat yang selalu mengedepankan kesempurnaan dan peningkatan dalam kualitas hasil kerja, serta berkeinginan dan bergairah untuk menjadi yang terbaik.

c. Kerjasama tim

Bermakna bukan sekedar bekerja bersama-sama, namun kerjasama diantara dua potensi yang berbeda atau lebih, dengan beban, tanggung jawab dan fungsi yang berbeda dan hasilnya lebih dari sekedar

penjumlahannya (Poerwopoespito dan utomo, 2000). Hasil kerja kolektif terjadi bila dua anggota atau lebih bekerja bersama-sama, mencerminkan kontribusi bersama yang nyata dari para anggota tim.

d. Inovasi

Inovasi merupakan proses mengambil gagasan yang kreatif dan mengubahnya menjadi produk, jasa atau metode operasi yang bermanfaat (Robbins, 2007). Definisi inovasi menurut West dan Farr seperti dikutip Wicaksana (2007) adalah intensi memperkenalkan dan mengaplikasi suatu ide, proses, produk atau prosedur baru dalam organisasi untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi dan masyarakat luas, sedangkan Poerwopoespito dan Utomo (2000) menyatakan inovasi sebagai kemampuan mengubah sesuatu yang sudah ada menjadi lebih baik lagi. Lebih baik dalam segi fungsi, keindahan, tambahan kemampuan dan sebagainya.

e. Bertanggung Jawab

Tanggung jawab didefinisikan sebagai kemampuan dalam menanggapi dan menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Besar kecilnya tanggung jawab tergantung dari respon atau tanggapan yang bersangkutan terhadap pekerjaan (Poerwopoespito dan Utomo, 2000). Tata nilai bertanggung jawab bermakna selalu bertanggung jawab atas akibat keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan.

5. Budaya Kuat, Budaya Lemah Serta Budaya Adaptif

Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa-apa saja yang bernilai penting. Bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2007). Menurut Sathe seperti dikutip Ndraha (2003: 123), budaya yang ideal adalah budaya kuat, di mana kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku.

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Pada budaya yang kuat para anggota memegang tata nilai inti organisasi (*core values*) secara intensif dan dianut bersama secara meluas (Robbins, 2007). Organisasi dengan budaya kuat memiliki serangkaian nilai dan norma yang kohesif dan mengikat anggota organisasi dan mendorong munculnya komitmen dari anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi tersebut mengadopsi praktek-praktek ketenagakerjaan yang menunjukkan komitmen pada para anggotanya (Ratmawati dan Herachwati, 2006).

Menurut Kuczarski dan Kuczarski seperti dikutip Hanafi (2006), budaya yang kuat dan kohesif adalah budaya yang menegaskan nilai-nilai dan norma imperatif untuk diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari. Nilai-nilai dan norma imperatif dikomunikasikan dan disepakati menjadi pedoman perilaku yang diharapkan bersama. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya.

Suatu budaya yang kuat memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah (Robbins, 2007). Sebaliknya, budaya perusahaan dipandang lemah bila sangat terfragmentasi dan tidak disatukan dan diikat dalam nilai dan keyakinan bersama. Menurut Kotter dan Heskett seperti dikutip Soetjipto dan Firmanzah (2006), kuat atau tidaknya suatu perusahaan dapat diindikasikan dari faktor-faktor berikut:

a. Stabilitas

Budaya yang kuat mampu memberikan identitas perusahaan, sehingga membuat perusahaan tidak terombang-ambing oleh keadaan internal maupun eksternal.

b. Kedalaman

Budaya yang kuat mampu menjelma menjadi nilai yang dianut oleh pegawai perusahaan. Nilai ini secara tidak disadari mengatur perilaku pegawai di banyak aspek pekerjaan.

c. Cakupan

Budaya yang kuat mampu menjangkau sebanyak mungkin pegawai dan aspek pekerjaan. Semakin banyak pegawai menganut budaya dimaksud dan semakin banyak aspek pekerjaan yang mengacu padanya, semakin kuat budaya perusahaan.

Kotter & Heskett seperti dikutip oleh Soetjipto dan Firmanzah (2006) mengatakan budaya yang kuat terkadang bak pedang bermata dua, sebab

bila budaya tersebut tidak tepat maka budaya akan semakin menjerumuskan perusahaan. Budaya yang kuat namun pelaksanaannya tidak sesuai dengan situasi sesungguhnya dapat mengakibatkan orang berperilaku menghancurkan.

Kotter & Heskett seperti dikutip Soetjipto dan Firmanzah (2006), menyarankan budaya yang adaptif untuk menghindari kekakuan budaya (*culture rigidity*). Budaya yang adaptif tidak sekedar berfokus pada nilai dan norma yang menjadi tradisi, tapi pada dinamika tuntutan pelanggan, pemegang saham dan pegawai. Dengan demikian, budaya ini bersifat adaptif, fleksibel dan tidak kaku dalam mengikuti keadaan. Perusahaan yang berbudaya kuat namun adaptif memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan berbudaya kuat tapi kurang adaptif.

D. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Handoko (2004: 56) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dikembangkan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya di dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan memiliki beberapa implikasi yaitu:

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para anggota atau bawahan (*followers*). Para anggota atau bawahan harus

memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian tanpa adanya anggota atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

- 1) *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- 2) *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- 3) *Referent power*, yaitu didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
- 4) *Legitimaste power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin berhak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- 5) *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian di bidangnya. Pemimpin dapat menggunakan

kekuasan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku dalam berbagai situasi.

- c. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*intergrity*), sikap bertanggung jawab (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Setiap pemimpin, memiliki tipe kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Robert Hpuse (dalam Handoko, 2004: 56), gaya kepemimpinan meliputi:

- a. Kepemimpinan direktif (*directive leadership*), dalam tipe kepemimpinan ini bawahan tidak diberi kesempatan untuk berpartisipasi.
- b. Kepemimpinan partisipatif (*partisipative leadership*), dalam tipe kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahan tapi pengambilan keputusan masih berada padanya.
- c. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), dalam tipe kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, dan mudah didekati serta mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*oriented prestige leadership*), dalam tipe kepemimpinan ini ditetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan untuk berprestasi. Pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

2. Nilai-nilai Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut teori *Path-Goal* atau jalan tujuan (Luthans; 2005: 557), perilaku pemimpin yang partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik. Secara lebih spesifik Handoko (2004: 58) menyebutkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa ciri sebagai berikut:

- a. Bersedia mendengarkan pendapat orang lain.
- b. Tidak menganggap dirinya paling benar.
- c. Selalu ingin bekerja sama dan membahas suatu persoalan dengan sesamanya sehingga timbul saling pengertian.
- d. Tidak mendominasi situasi.
- e. Bersedia mengadakan komunikasi timbal balik.
- f. Menganggap bahwa buah pikiran orang banyak lebih baik daripada buah pikiran satu orang.

Menurut Abdurrahman (dalam Handoko, 2004: 44) seorang pemimpin adalah orang yang dapat mengerahkan orang lain yang ada di sekelilingnya untuk mengikuti jejak atau keinginan sang pemimpin, sedangkan menurut Prawiroharjo (dalam Handoko, 2004: 45) orang baru dapat dikatakan pemimpin apabila ia berhasil menimbulkan pengaruh pada bawahannya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan pemimpin adalah orang yang memiliki kapasitas dan kemampuan untuk mempengaruhi dan menegakkan orang lain yang ada di sekitarnya untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan yang dikehendakinya. Sebagai definisi mengenai pemimpin, para ahli juga banyak memberikan definisi mengenai kepemimpinan. Menurut Terry (dalam Handoko, 2004: 44) kepemimpinan adalah kegiatan atau tindakan dalam mencapai serta mengarahkan orang-orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan.

Menurut Prawiroharjo (dalam Handoko, 2004: 45) kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Admosudirjo (dalam Handoko, 2004: 46) kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan orang-orang setiap golongan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Sarros dan Butchatsky (dalam Setyawan, 2007: 42) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk

mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja anggota seperti yang diharapkan baik oleh anggota maupun organisasi yang bersangkutan. Faktor kepemimpinan memainkan peranan sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga kerja pelaksana yang bersifat teknis, tetapi juga kelompok dan manajerial.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya kelompoknya, selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan, dukungan, kerja sama dan orang-orang di luar kelompok organisasi (Tampubolon, 2008: 2).

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya dan berkompeten. pemimpin yang tidak jujur dan tidak berkompeten tidak akan dapat dipercaya oleh pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pandangan kedepan adalah pemimpin yang memiliki visi dengan lebih

baik. Pemimpin yang baik juga harus mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimisme (Tampubolon, 2008: 5). Pemimpin yang efektif memiliki beberapa sikap sebagai berikut:

- a. Bersikap luwes.
- b. Sadar dan mengenali diri, kelompok dan situasi.
- c. Memberi arahan kepada bawahan tentang setiap persoalan dan dapat menggunakan wewenangnya dengan baik.
- d. Mahir menggunakan pengawasasn umum.
- e. Selalu dapat mengantisipasi masalah mendesak.
- f. Dapat memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat baik secara individu maupun kelompok.
- g. Mudah ditemui jika ada anggota yang ingin membicarakan suatu masalah.
- h. Menepati janji yang diberikan kepada anggota.
- i. Memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang mekanisme pekerjaan dengan baik.

3. Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2005: 83), fungsi kepemimpinan dalam organisasi meliputi:

- a. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perseorangan maupun kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi dalam kelompoknya.

- b. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat atau buah pikiran dengan sikap harga menghargai.
- c. Mengembangkan suasana kerja sama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemauan masing-masing.
- d. Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik yang dihadapi perseorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan memecahkannya dengan kemauan sendiri.

Menurut Nawawi (2005: 89) peran manajemen pemimpin meliputi:

1. Pemimpin sebagai perencana (*planner*), yaitu merencanakan segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan manajemen.
2. Pemimpin sebagai pengatur (*organizer*), dalam hal ini pemimpin mengorganisasikan perencanaan manajemen yang telah ditetapkan.
3. Pemimpin sebagai penggerak (*actuator*), pemimpin menggerakkan pelaksanaan perencanaan manajemen yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Pemimpin sebagai pengontrol/pengawas (*controller*), pemimpin berperan sebagai orang yang mengawasi pelaksanaan manajemen yang telah dilakukan. Pemimpin melakukan pemantauan (supervisi) tiap unit pelaksana manajemen.

E. Analisis Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang sejenis mengenai faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu imbalan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul dan Uraian
1.	Hamzah	2006	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 84 orang pegawai. Pengumpulan data primer dilakukan dengan kuisioner dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan rumus regresi linier sederhana. Pengujian hipotesisnya dilakukan dengan uji T. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien determinan sebesar 67,74%, artinya bila pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Pengujian hipotesis pada taraf kepercayaan 95% menunjukkan bahwa nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ dengan perbandingan 7,65% lebih besar 2,54, yang bermakna bahwa pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.
2.	Afrinia Romadlini Sagala	2012	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Masa Kini Abadi Mandiri (Lampung Post). Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 69 responden, yaitu karyawan PT. Masa Kini Abadi Mandiri. Hasil penelitian diketahui nilai uji T sebesar 0,994 bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh, namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena karyawan PT. Masa Kini Abadi Mandiri tidak merasa puas dan PT. Masa Kini Abadi Mandiri tidak selamanya menjadi pilihan utama bagi karyawannya. Kemudian nilai uji T sebesar 4,000 bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena seluruh karyawan PT. Masa Kini Abadi Mandiri harus mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,336 yang berarti 33,6% kepuasan kerja pada kendaraan PT. Masa Kini Abadi Mandiri dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.
3.	Yuli Suwati	2013	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. Hasil analisis dengan menggunakan

SPSS Versi 20 menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil Pengujian dengan Uji t diketahui bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 57 responden. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebaiknya tepat pada waktunya supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik, sehingga karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu program pemeliharaan karyawan. Tujuan program tersebut adalah untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan yang secara tidak langsung berkaitan erat dengan prestasi karyawan. Salah satu upaya dalam rangka pemeliharaan karyawan adalah dengan pemberian imbalan. Setiap pekerja yang telah memberi atau mengorbankan tenaga dan pikirannya pada suatu perusahaan, baik itu perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah akan mengharapkan kontra prestasi atau balas jasa berupa uang atau barang-barang.

Imbalan yang diberikan perusahaan kepada pekerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan pimpinan demi kelancaran jalannya perusahaan. Jika karyawan merasa puas dan senang di tempat kerja, mereka akan menjadi karyawan yang produktif. Nawawi (2005: 316) mendefinisikan imbalan langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

Imbalan langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah tiap jam dalam bekerja (*hourlywage*). Menurut Nawawi (2005: 316) imbalan langsung yang terdiri dari gaji, insentif, dan bonus. Selanjutnya, menurut Nawawi (2005: 316) menggolongkan imbalan tidak langsung menjadi beberapa bagian, yaitu:

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi istirahat *on the job*, seperti cuti, hari sakit, kehamilan, dan kecelakaan.
2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, seperti tunjangan hari tua dan pengobatan.
3. Program pelayanan karyawan, seperti rekreasi.

Sebaik apapun imbalan yang diterima karyawan harus diimbangi dengan budaya organisasi, dimana budaya organisasi dapat membuat karyawan terus bekerja sesuai prosedur dan SOP perusahaan dengan baik. Kekuatan dari setiap karyawan dan pimpinan wajib melebur ke dalam nilai-nilai budaya organisasi. Sering sekali ada beberapa orang di perusahaan yang menonjol dengan nilai-nilai budaya kerja dan sebagian besar tidak memahami makna dari nilai-nilai budaya organisasi dengan baik, sehingga organisasi kehilangan kualitas kepuasan kerja terbaik.

Pencapaian kepuasan kerja dan peningkatan kepuasan kerja dan prestasi organisasi yang terus menerus meningkat hanya dapat dilakukan saat budaya perusahaan yang kuat mampu meningkatkan kualitas kerja setiap sumber daya manusia. Dengan demikian, apabila budaya organisasi diterapkan, maka

kinerja organisasi tersebut akan meningkat. Tidak terlepas dari peranan pemimpin melalui gaya kepemimpinan dalam menjalankan dan mengatur organisasi termasuk memberikan motivasi bagi karyawan sehingga apa yang diinginkan organisasi dapat terwujud.

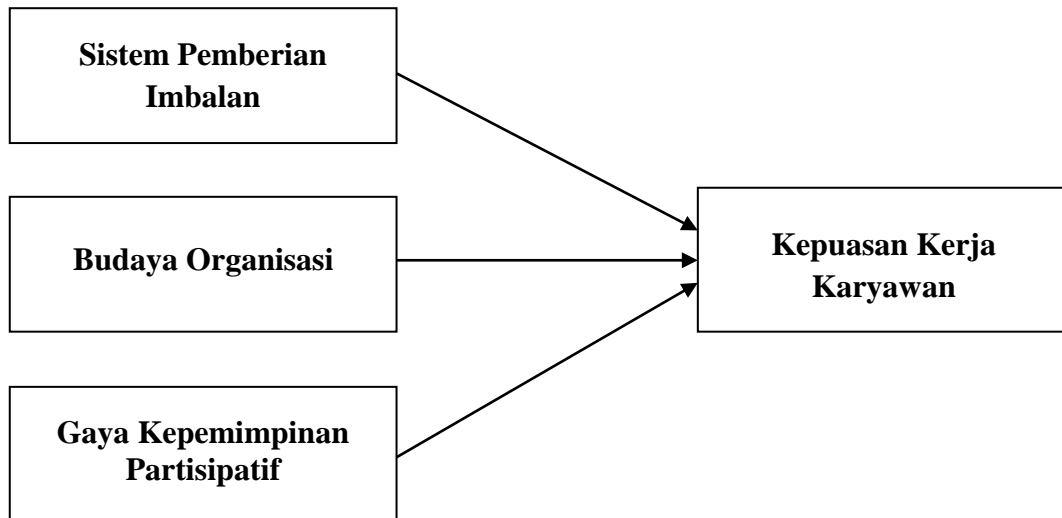
Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan partisipatif, yaitu pemimpin selalu melibatkan peran serta atau partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan di dalam perusahaan. Menurut Handoko (2004: 58) kepemimpinan partisipatif di tunjukkan oleh adanya sikap pimpinan, yaitu:

1. Bersedia mendengar pendapat orang lain.
2. Tidak menganggap dirinya paling benar.
3. Selalu ingin bekerja sama dan membahas suatu persoalan dengan sesamanya sehingga timbul saling pengertian.
4. Tidak mendominasi situasi.
5. Bersedia mengadakan komunikasi timbal balik.
6. Menganggap bahwa buah pikiran orang banyak lebih baik dari buah pikiran satu orang.

Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Ketiga hal tersebut adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan tidak hanya bisa didapatkan dari dalam diri karyawan saja, tetapi lingkungan sekitar dapat membantu mendapatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, sistem pemberian imbalan, budaya

organisasi, dan gaya kepemimpinan partisipatif saling berkaitan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Secara garis besar, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar kerangka penelitian berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Kepuasan Kerja Karyawan

G. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ha : Sistem pemberian imbalan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Prima Jaya Motor.
2. Ha : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Prima Jaya Motor.
3. Ha : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Prima Jaya Motor.

4. Ha : Sistem pemberian imbalan, gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Prima Jaya Motor.