

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian Yusrina (2012) tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Strategi Terhadap Kinerja Organisasi. Penelitian tersebut menggunakan metode library research untuk menemukan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi terhadap kinerja organisasi, menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi, kemudian, kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi, berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Yuliana (2010) tentang Peran Kepemimpinan Dalam Pencapaian Kinerja Organisasi Melalui Budaya, Strategi, Dan Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi, penelitian tersebut menggunakan *Structural Ecuating Model* dengan software Lisrel untuk menganalisis datanya. Penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi, strategi organisasi berpengaruh terhadap sistem akuntansi manajemen organisasi, dan sistem akuntansi manajemen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), menggunakan software AMOS untuk

menganalisis datanya. Kemudian, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian Thoyib (2005) Tentang Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif, hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi bisa saling mempengaruhi, kepemimpinan berpengaruh terhadap strategi organisasi budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Mesra (2010) tentang Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan: Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. Dalam penelitian tersebut, kinerja karyawan digunakan sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa Praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja

perusahaan. Kinerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Praktek manajemen sumberdaya manusia strategis berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan.

Penelitian Saraini dan Armanu (2010) tentang Pengaruh Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Kud Dau Malang. Penelitian tersebut menggunakan analisis regresi liner berganda untuk menganalisa datanya. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (pelatihan, rekrutmen, dan kompensasi) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Terry dalam Davis (1985) *“Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influence other to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires”*, kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan. Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Mintzberg (1989) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan.

Menurut teori kontingensi dari Fiedler dalam Sujak (1990), kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi. Aplikasi gaya kepemimpinan, dalam proses adaptasi terhadap situasi dapat menempuh suatu proses: 1) memahami gaya kepemimpinannya, 2) mendiagnosa suatu situasi, dan 3) menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi.

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Robert House yang disebut *the path goal theory* dalam kutipan Sujak (1990) mengemukakan pada teori “pengharapan” dalam motivasi yang menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas dan rasa percayanya jika pegawai tersebut dapat mengerjakan tugas dengan baik akan memperoleh hadiah yang berharga bagi dirinya. Menurut House, bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan tersebut, maka semakin besar pula prestasi yang akan diperoleh para pegawainya. Teori yang dikemukakan oleh House ini menyatakan bahwa antara pemimpin dengan bawahan dituntut komunikasi yang efektif, berupa dorongan dari pemimpin kepada pegawainya dalam mempertemukan antara tugas-tugas yang akan dikerjakan bawahan dengan harapan-harapan yang ada pada pemimpin.

2.2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Gibson *et al.* (1997) adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Teori yang mendasari kajian penelitian ini adalah teori Motivasi Kebutuhan untuk berprestasi. McClelland et al. (1953) mengambil teori asalnya dengan konsep motif prestasi yang dikemukakan oleh Murray pada tahun 1938. Teori ini penekanannya pada keperluan peringkat tinggi, yang menyatakan bahwa individu yang tinggi motivasi berprestasinya akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah motivasi berprestasinya suka kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan (Atkinson dan Birch, 1978; McClelland, 1961).

Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: 1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai dan 2) Teknik komunikasi persuasif. Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul

minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.2.3. Kompensasi Finansial

Dalam konteks perusahaan, Handoko (2001) mengemukakan bahwa suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan cara memberikan kompensasi. Hasibuan (2006) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Lebih lanjut Sikula yang diterjemahkan Mangkunegara (2005), mengatakan kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan.

Menurut Simamora (2006) pada umumnya komponen kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran (upah) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus. Sedangkan kompensasi tidak langsung yang disebut dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri atas kepuasan kerja yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi finansial meliputi kepuasan

yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi (Simamora, 2006). Perusahaan memberikan kompensasi dengan harapan adanya rasa timbal balik dari karyawan tersebut untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterima, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan, dan sesuai dengan kebutuhan (Lewa & Subowo, 2005). Pemberian kompensasi akan memberikan manfaat kepada kedua belah pihak, baik kepada pihak perusahaan maupun kepada pihak karyawan.

2.2.4. Budaya Organisasi

Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Ndraha (2005:4) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational*

culture) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

1. Hofstide (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai lima ciri-ciri pokok yaitu: Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait.
2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan.
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan.
4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut.
5. Budaya organisasi sulit diubah.

2.2.5. Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2002). Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan

bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

2.2.5.1. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:28).

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan Organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), system komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial*

style), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

2.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif di lingkungannya, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dimunculkan adalah:

H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.4. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasibuan (2002:117) mengemukakan “kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya dari perusahaan. Perusahaan juga mengharapkan agar kompensasi yang sudah dibayarkan mendapatkan imbalan prestasi kerja yang lebih besar lagi,

supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin”. Kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterimakan, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan, dan sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dimunculkan adalah:

H2 : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perusahaan

Individu yang tinggi motivasi berprestasinya akan menunjukkan keutamaan yang tinggi kepada situasi yang sederhana, yaitu kemungkinan derajat mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah motivasi berprestasinya suka kepada situasi yang sangat sukar atau sangat mudah mencapai keberhasilan. Handoko (2001:155) mengemukakan “Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi”. Peningkatan produktivitas melalui motivasi kerja karyawan merupakan perwujudan dan pengelolaan di bidang sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik oleh perusahaan akan dapat mendongkrak kinerja karyawan sehingga produktivitas meningkat, dan pada akhirnya kinerja perusahaan juga meningkat. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang dapat dimunculkan adalah:

H3 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

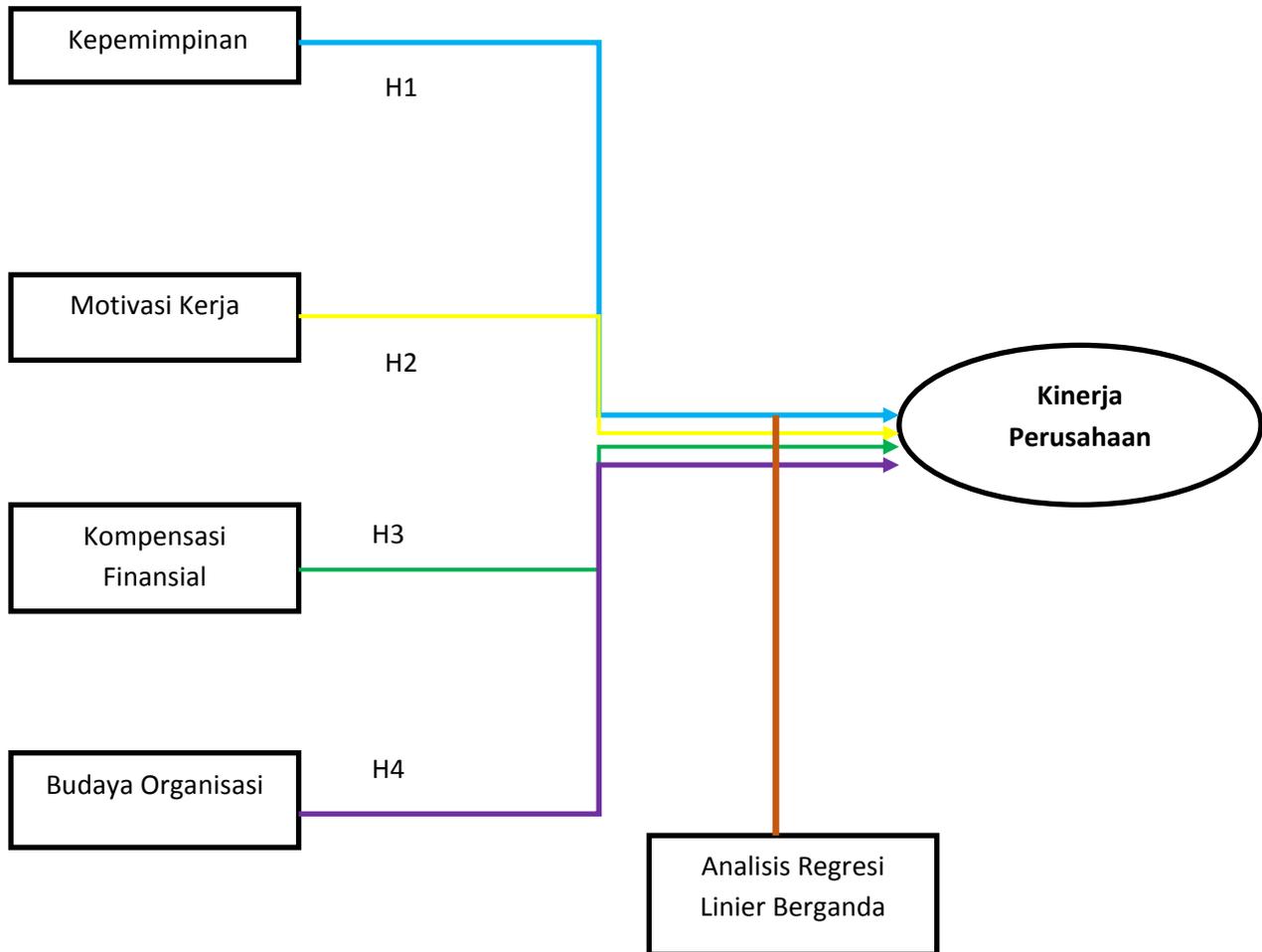
Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk

mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja organisasi akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003 : 42). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung oleh sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dimunculkan adalah:

H4 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.7. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, dapat diketahui bahwa penelitian ini memiliki tiga variabel independen (X), diantaranya adalah kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), kompensasi finansial (X3), dan budaya organisasi (X4), selanjutnya, variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan. penelitian ini bertujuan mencari bukti empiris pengaruh dari variabel-variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yang selanjutnya dirumuskan menjadi empat hipotesis. Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan teori yang

diungkapkan oleh Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan performance atau result yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan yang dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan Organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), system komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Kemudian, metode observasi dengan kuesioner digunakan untuk mendapatkan data, yang selanjutnya data tersebut diuji hipotesis yang telah dibuat, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengembangan di bidang sumber daya manusia.