

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Komitmen Karyawan Pada Organisasi

1. Pengertian Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Menurut Robbin (dalam Budiarto, 2004), Komitmen pada organisasi merupakan derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Sedangkan menurut Newstrom dan Davis (dalam Budiarto, 2004), komitmen karyawan merupakan keinginan karyawan untuk tetap bertahan bekerja pada organisasi sampai masa yang akan datang. Hal tersebut menggambarkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan organisasi, keinginan untuk berprestasi dan tetap bekerja pada organisasi. Komitmen karyawan menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan organisasinya.

Komitmen karyawan terhadap organisasi menunjukkan hasrat karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi organisasi. Komitmen karyawan juga merefleksikan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya pada organisasi, keterlibatan karyawan pada organisasi, dan keinginan untuk tidak meninggalkan organisasi (Newstrom dan Davis dalam Budiarto, 2004).

Menurut Logman *Dictionary of Contemporary English* (dalam Roslina, 2010) komitmen mempunyai empat arti yaitu : (1) komitmen adalah sebuah janji; (2) komitmen berarti tanggung jawab; (3) komitmen berarti komitmen kepada

sistem berpikir dan aksi; (4) komitmen juga berarti tindakan komited. Robbins (dalam Roslina, 2010) mengemukakan pengertian komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Sedangkan Sutarto (dalam Sunarto, 2010) mengemukakan organisasi adalah suatu unit sosial atau sekelompok manusia yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan, karena di dalam organisasi akan terjadi interaksi antar person, baik di antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya

Staw (dalam Roslina, 2010) memberikan pendapat bahwa komitmen organisasi merupakan suatu pemahaman khusus dari individu sebagai ikatan psikologis pada organisasi termasuk rasa terlibat dengan pekerjaan, komitmen dan percaya akan nilai-nilai organisasi. Dalam hal ini komitmen yang dimaksudkan bukan sekedar setia semata akan tetapi lebih dari itu. Hal ini diperkuat oleh pendapat Robbins (dalam Roslina, 2010) yang menyatakan bahwa komitmen pada organisasi adalah suatu bentuk keterdekatan yang bersifat psikologis antara anggota dengan organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan pada organisasi adalah suatu perasaan atau orientasi emosional karyawan kepada organisasi atau organisasi yang mencakup komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Faktor penentu komitmen karyawan pada organisasi dapat berasal dari kondisi internal karyawan maupun kondisi eksternal yang berasal dari organisasi. Kedua penentu ini berpengaruh besar dalam menciptakan komitmen pada organisasi (Budiarto, 2004).

Menurut Luthans (dalam Budiarto, 2004), faktor penentu komitmen pada organisasi adalah variabel-variabel (umur, masa jabatan dalam organisasi, dan kecenderungan afeksifitas positif atau negatif, atau kontrol (internal dan eksternal) dan organisasi (desain kerja dan gaya kepemimpinan supervisor). Selain itu, komitmen karyawan terhadap organisasi juga ditandai dengan sikap-sikap emosional yang timbul dengan adanya lokus internal dan eksternal. Lokus internal berasal dari dalam diri seseorang dengan merasa bahwa mereka dapat mengendalikan sendiri kondisi mereka, dan lokus eksternal menganggap adanya hal di luar diri yang menentukan kondisi hidup mereka, seperti misalnya sesuatu yang berasal dari organisasi, kebijakan organisasi, sikap kepemimpinan organisasi, kontrol dari atasan.

Greenberg dan Baron (dalam Basalamah, 2004) berpendapat bahwa komitmen terhadap organisasi ditimbulkan atau diakibatkan oleh beberapa faktor, antara lain sebagai berikut :

- a. Beberapa aspek dari pekerjaan itu sendiri. Menurut penelitian, tingkat komitmen akan semakin tinggi apabila seorang karyawan merasakan hal – hal sebagai berikut :

1. Tanggung jawab dan otonomi yang berkaitan dengan suatu pekerjaan tertentu yang dirasakan tinggi
2. Pekerjaan kurang repetitif
3. Pekerjaannya lebih penting.

Sebaliknya, apabila kemungkinan promosi adalah sedikit serta apabila pekerjaan tersebut menimbulkan kekhawatiran dan tidak jelas, maka komitmen terhadap organisasi tersebut cenderung rendah.

- b. Adanya kesempatan kerja lainnya, artinya apabila karyawan merasa ada banyak kesempatan untuk bekerja di tempat lain dan alternatif tersebut dianggap layak, maka komitmen karyawan terhadap organisasi cenderung rendah.
- c. Karakteristik individual dari karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang berusia lanjut, serta puas dengan tingkat kinerja mereka cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi mereka.
- d. Beberapa faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja secara keseluruhan seperti : penyelia, penilaian, kesejahteraan, kepemilikan terhadap saham organisasi yang bersangkutan dan sebagainya.

Sedangkan Steven dkk (dalam Sunarto, 2010) menjelaskan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu :

- a. Atribut-atribut personal (*personal atributs*), seperti usia individu, jenis kelamin, pendidikan
- b. Faktor organisasional (*organizational factors*), seperti besar kecilnya organisasi dan sentralisasi otonomi.
- c. Faktor-faktor yang berkaitan dengan peran (*role-related factor*), seperti beban pekerjaan dan ketrampilan bawahan.

Steers dan Porter (dalam Sunarto, 2010) mengemukakan tentang empat atribut personal komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Usia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa semakin lanjut usia seseorang maka akan semakin memiliki komitmen terhadap organisasinya. Hal ini tentu saja berkaitan dengan kehidupan individu itu sendiri, dengan bertambahnya usia seseorang maka semakin banyak pula pengalaman yang diterimanya, termasuk kegagalan-kegagalan dan keberhasilan-keberhasilan, juga berbagai macam tantangan dapat lebih bijaksana dan hati-hati dalam mengambil suatu keputusan termasuk pilihan terhadap pekerjaannya, bahwa organisasi tempatnya bekerja saat ini adalah sesuatu yang terbaik bagi dirinya.

- b. Masa kerja. Semakin lama masa kerja seseorang akan semakin tinggi komitmen organisasinya. Karyawan yang sudah lama bekerja, sudah terbiasa dengan kondisi dan iklim organisasinya, ia akan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut setelah melalui bertahun-tahun bekerja di organisasinya. Apabila mengalami hambatan atau tekanan-tekanan, maka karyawan dengan masa

kerja yang lebih lama akan lebih kuat bertahan dibandingkan karyawan baru yang belum banyak terlibat dalam organisasinya.

c. Motif berprestasi. Semakin tinggi motif berprestasi seseorang akan semakin terikat terhadap organisasi. Dijelaskan oleh Robinowitz dan Hall (dalam Sunarto, 2010) bahwa salah satu faktor yang menentukan komitmen seseorang adalah adanya harapan yang besar pada pekerjaannya, kebanggaan pada organisasi dan adanya ambisi umum serta adanya keinginan untuk mobilitas ke atas.

d. Tingkat pendidikan. Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi akan lebih cepat menguasai bidangnya. Strauss dan Sayless (dalam Sunarto, 2010) menyatakan bahwa pekerjaan yang mudah dan sederhana dapat terselesaikan secara otomatis tanpa berpikir lagi yang berarti untuk berhasil menyelesaikan tanpa membutuhkan perencanaan, analisis maupun penguasaan teori sehingga karyawan yang berpendidikan tinggi biasanya lebih banyak menuntut pada diri sendiri maupun pada pihak organisasi.

Berdasarkan uraian di atas diperoleh kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi antara lain: atribut personal (*personal atributs*), organisasional (*organizational factors*), peran (*role-related factor*), usia, masa kerja, motif berprestasi dan tingkat pendidikan.

3. Aspek-Aspek Komitmen Karyawan Pada Organisasi.

Komitmen seseorang terhadap organisasi tidak muncul dalam seketika, melainkan muncul melalui beberapa tahap atau fase. Meyer dan Allen (1990), menemukan bahwa komitmen pada organisasi memiliki tiga aspek yaitu :

a. Komitmen Afektif

Salah satu komponen pembentuk komponen adalah aspek kelekatan afektif karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Seorang karyawan dikatakan memiliki kelekatan afektif dengan organisasi tempatnya bekerja bila yang bersangkutan bersedia untuk menerima nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, memiliki kemauan untuk berusaha keras demi kemajuan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Selanjutnya, kelekatan afektif ini disebut sebagai komitmen afektif.

b. Komitmen Keberlanjutan

Aspek kedua ini adalah persepsi mengenai biaya. Hal ini merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan terus berada dalam organisasi karena adanya pertimbangan biaya yang ia rasakan bila ia berhenti bekerja pada organisasi tersebut.

c. Komitmen Normatif

Aspek kewajiban merupakan sebuah kondisi dimana karyawan tetap bertahan pada perusahaan karena merasa harus memenuhi kewajibannya terhadap organisasi. Jewel dan Siegall (1998) mempunyai pendapat bahwa keterikatan terhadap organisasi sebagai sifat hubungan antara individu dengan organisasi. Menurut tokoh tersebut ada tiga aspek keterikatan terhadap organisasi, yaitu :

- a. Adanya kepercayaan dan penerimaan yang begitu kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- b. Adanya kemauan untuk bekerja keras bagi kepentingan organisasi
- c. Mempunyai keinginan yang kuat menjadi anggota organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya komitmen karyawan pada organisasi meliputi : komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

4. Perkembangan Pendekatan Terhadap Komitmen Pada Organisasi

Dalam perkembangannya, konsep komitmen pada organisasi didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Pendekatan – pendekatan teoritis yang utama, muncul dari riset sebelumnya atas komitmen, yaitu :

- a. Pendekatan Sikap (*Attitudinal Approach*).

Komitmen menurut pendekatan ini menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut pendekatan ini, “*Commitment is viewed as an attitude of attachment to the organization, which leads to particular job – related behaviors* “ (Muthuveloo dan Rose, 2005).

Menurut pendekatan ini, komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, karyawan yang memiliki komitmen tinggi, akan rendah tingkat absensinya, dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi dengan sukarela, dibandingkan dengan lebih karyawan yang memiliki komitmen rendah. Konsep komitmen pada organisasi dari

Mowday, Porter, dan Steers (dalam Luthans, 2006), merupakan pendekatan sikap; dimana, Komitmen didefinisikan sebagai :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu ;
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
3. Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi; memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi; terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya; dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

b. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pension, dan lain-lain) membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi. Dalam pendekatan ini, komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai : *profit associated with continued participation and a cost' associated with leaving*". Menurut White (dalam Armstrong, 2003), komitmen pada organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap organisasi , yaitu :

- a. Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan dan nilai – nilai yang ada di organisasi tersebut.
- b. Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.

c. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut

Matieu dan Zajack (dalam Muchinsky, 1993) menyatakan bahwa seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung berkurang pengembangan dirinya (*Self Development*); dan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi akan mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendekatan – pendekatan teoritis dalam komitmen terhadap organisasi meliputi pendekatan sikap (*Attitudinal Approach*) dan pendekatan perilaku (*Behavioral Approach*).

5. Menciptakan dan Menumbuhkan Komitmen Karyawan Terhadap Organisasi

Menurut Martin dan Nicholas (dalam Amstrong, 2003) ada 3 pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu, meliputi : *a sense of belonging to the organization; a sense of excitement in the job*; dan pentingnya rasa memiliki (*ownership*).

a. *A sense of belonging to the organization*

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan: 1) mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi; 2) merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; 3) merasa nyaman dengan organisasi tersebut; 4) merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk

dilakukan); nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

b. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)

Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara: 1) mengenali faktor faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*); 2) kualitas kepemimpinan; 3) kemauan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal

c. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktik kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika karyawan merasa ide-idenya didengar dan jika karyawan merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka karyawan akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

Ada lima faktor kunci untuk mengembangkan komitmen karyawan pada organisasi yang dijabarkan Susatyo (dalam Fajariyanti, 2002) berdasarkan riset yang bertajuk *Asian Employee Report 2001* yang perlu diperhatikan pengelola organisasi :

1. *Fairness at work*

Apakah karyawan diperlukan secara fair oleh organisasi? Unsur yang harus diperhatikan: penilaian kinerja dilakukan secara adil, peraturan organisasi memihak secara seimbang baik terhadap karyawan maupun organisasi, implementasi peraturan organisasi dilakukan secara adil dan merata, gaji diberikan sesuai kontribusi karyawan

2. *Trusted in the job*

Apakah karyawan dipercaya dalam pekerjaannya? Faktor ini mencakup : dipercaya menggunakan dan menguasai asset organisasi untuk tujuan yang tepat, didorong mencoba cara dan metode baru dalam melakukan pekerjaan, mengatur waktu sendiri dalam bekerja, diberi keleluasaan membuat keputusan, dipercaya mengetahui informasi (terbatas) mengenai organisasi.

3. *Availability of the right resources*

Apakah karyawan diberikan sumber daya yang memadai untuk dapat bekerja dengan baik? Faktor ini menggambarkan tersedianya peralatan dan perlengkapan kerja, pelatihan dan peluang pengembangan diri, tersedianya waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan, jumlah personel yang memadai untuk merampungkan pekerjaan.

4. *Genuine care and concern for employee*

Apakah organisasi memperlihatkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap kondisi karyawan? Faktor ini dijabarkan atas kepedulian terhadap perasaan karyawan dalam bekerja di organisasi, tunjangan keluarga, organisasi memikirkan karir jangka panjang karyawan, umpan balik mengenai kinerja, organisasi membantu bila kebutuhan mendesak.

5. *Having a well – defined job*

Apakah karyawan memiliki pekerjaan yang terdefinisi dengan jelas? Unsur-unsur yang dapat menjelaskan faktor ini adalah deskripsi kerja yang jelas, target jangka pendek yang gamblang, tidak ada perintah yang simpang siur, hasil yang diharapkan atasan harus jelas.

Dari uraian di atas, disimpulkan bahwa terdapat tiga pilar besar dalam komitmen, yaitu: *a sense of belonging to the organization; a sense of excitement in the job*; dan pentingnya rasa memiliki (*ownership*). Serta terdapat lima factor kunci untuk mengembangkan komitmen karyawan pada organisasi, yaitu : *Fairness at work, Trusted in the job, Availability of the right resources, Genuine care and concern for employee, Having a well – defined job*.

B. Persepsi Keadilan Kompensasi

1. Pengertian Persepsi

Menurut Goerge dan Jones (dalam Basalamah, 2004), persepsi adalah suatu proses dimana seseorang memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan masukan melalui panca indera (mata, telinga, kulit, hidung dan lidah) untuk memberikan arti dan tatanan bagi dunia sekelilingnya.

Sedangkan Robbins berpendapat bahwa persepsi adalah proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan pemahaman indera mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka (dalam Basalamah, 2004).

Kedua definisi diatas memiliki kesamaan dalam menyatakan persepsi sebagai suatu proses mengorganisasikan dan mengimplementasikan sesuatu yang diperoleh panca indera. Yang artinya adalah dari penglihatan mata, perasaan kulit atau lidah, penciuman hidung, atau pendengaran telinga seseorang memperoleh data tertentu yang selanjutnya akan diorganisasikan dan diinterpretasikan di dalam proses tersebut.

Kemp dan Dayton (dalam Prawiradilaga, 2004) menyatakan bahwa persepsi merupakan suatu proses dimana seseorang menyadari keberadaan lingkungannya serta dunia yang mengelilinginya. Persepsi terjadi karena setiap manusia memiliki indra untuk menyerap objek-objek serta kejadian disekitarnya. Pada akhirnya persepsi dapat mempengaruhi cara berfikir, bekerja, serta bersikap pada diri seseorang. Hal ini terjadi karena orang tersebut dalam mencerna informasi dari lingkungannya berhasil melakukan adaptasi sikap, pemikiran, atau perilaku terhadap informasi tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa persepsi memiliki peranan yang penting bagi seseorang dalam mendorongnya untuk melakukan sesuatu tindakan. Keinginan seseorang untuk berbuat atau tidak berbuat sering didasarkan kepada apa yang dipahaminya.

2. Pengertian Persepsi Keadilan Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2005). Sedangkan menurut Sirkula (dalam Mangkunegara, 2011) Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding sebagai pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan karyawan.

Menurut Mangkunegara (2011) kompensasi merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan dan hasil kerja karyawan, sebab itu kompensasi yang diberikan perusahaan harus mempertimbangkan standar kehidupan normal dari karyawan.

Sesuai dengan Mangkunegara, Retnaningsih (2007) mengemukakan bahwa keadilan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Organisasi harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis keadilan kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu. Biaya keadilan kompensasi merupakan biaya signifikan dalam kebanyakan organisasi. Meskipun biaya keadilan kompensasi relatif mudah dihitung, nilai yang didapat pengusaha dan karyawan lebih sulit diidentifikasi untuk mengadministrasikan biaya-biaya ini secara bijaksana maka perlu ada kerja sama antara sumber daya manusia dan para manajer.

Persepsi keadilan kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk pandangan suatu karyawan terhadap kesesuaian imbalan yang diterima dari pekerjaan mereka. Keadilan kompensasi mempunyai dua komponen yaitu: pembayaran keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran yang tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang diberikan organisasi atau atasan). Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka akan memperoleh keadilan kompensasi yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja mereka. Ada kalanya karyawan mendapatkan insentif atau bonus karena prestasi kerja mereka, meskipun banyak sekali jenis insentif tetapi yang paling umum adalah bonus (Suhartini, 1999).

Menurut Suhartini (1999) ada tiga macam keadilan dalam keadilan kompensasi yaitu keadilan individu, keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan individu mengacu pada perasaan keadilan yang dirasakan karyawan dalam menerima keadilan kompensasi, sedangkan keadilan prosedural mengacu pada perasaan keadilan atas cara/alat yang digunakan untuk menentukan keadilan kompensasi yang diterima. Penelitian yang dilakukan menemukan bahwa keadilan internal dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan karyawan dalam menerima gaji secara internal. Sedangkan keadilan eksternal dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan karyawan juga untuk mengevaluasi manajemen dan juga konflik yang dirasakan karyawan atas keadilan kompensasi berdasarkan perbandingan keadilan kompensasi organisasi pesaing.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi merupakan pandangan karyawan terhadap keseimbangan pemberian kompensasi yang diterima dengan apa yang telah karyawan berikan kepada organisasi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Kebijakan atau peraturan tentang pemberian kompensasi dalam suatu organisasi terhadap karyawan bukan sesuatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti bahwa ketentuan pemberian kompensasi suatu organisasi dapat berubah-ubah dari waktu ke waktu. Perubahan dalam ketentuan pemberian kompensasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Hasibuan (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. **Penawaran dan Permintaan Kerja**

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

2. **Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan**

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

3. Serikat Buruh / Organisasi Perusahaan

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

4. Produktivitas Kerja Karyawan

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

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

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

6. Biaya Hidup / *Cost Living*

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

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

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

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut, Megginson (dalam Mangkunegara, 2011) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi,

inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan pemberian kompensasi karyawan.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan

Dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

3. Standard dan Biaya Hidup Karyawan

Dalam pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya, perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan. Artinya, jangan sampai

menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah penawaran dan permintaan kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh, organisasi perusahaan, produktivitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang dan keppres, biaya hidup / *cost living*, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, jenis dan sifat pekerjaan.

4. Tujuan Kompensasi

Martoyo (dalam Nugroho, dkk, 2012) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan ekonomi bagi pegawai;
2. Mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat;
3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan;

Sedangkan menurut Hasibuan (2005), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relative kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mantaati peraturan-peraturan yang berlaku.

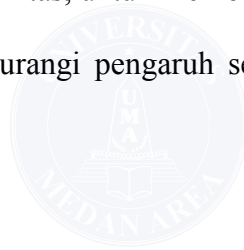
7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut : Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan ekonomi bagi pegawai, mendorong agar pegawai lebih baik dan lebih giat, Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan. Serta tujuan lainnya adalah sebagai berikut : sebagai ikatan kerja sama, menciptakan kepuasan kerja, tujuan efektifitas, untuk memotivasi, menjaga stabilitas karyawan, peningkatan disiplin, mengurangi pengaruh serikat buruh, serta menghindarkan dari intervensi pemerintah



5. Indikator Pemberian Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2011), beberapa indikator kompensasi, yaitu :

1. Tingkat bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya

2. Struktur bayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

3. Penentuan bayaran individu

Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

4. Metode pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua metode ini didasarkan pada pembagian hasil.

5. Kontrol pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar tetap, serta meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator dalam pemberian kompensasi adalah : tingkat bayaran, struktur bayaran, penentuan bayaran individu, metode pembayaran dan kontrol pembayaran.

6. **Komponen-Komponen Kompensasi**

Setelah suatu organisasi membuat sebuah keputusan tentang pemberian kompensasi bagi karyawannya, selanjutnya disusun sebuah program pemberian kompensasi. Di dalam program pemberian kompensasi ini meliputi, sekurang – kurangnya 8 komponen, antara lain sebagai berikut:

1. Organisasi administrasi pemberian kompensasi

Pengorganisasian dan administrasi pemberian kompensasi ini sangat diperlukan sekali. Sebab pemberian kompensasi bukanlah sekedar membagikan upah atau gaji kepada karyawan saja, melainkan harus memperhitungkan kemampuan organisasi serta produktivitas karyawan dan aspek-aspek lainnya yang berhubungan dengan itu.

2. Metode pemberian kompensasi

Dalam pemberian kompensasi digunakan beberapa metode diantaranya:

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

b. Metode jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan, informal.

3. Struktur pemberian kompensasi

Struktur pemberian kompensasi yang baik adalah menganut faham keadilan. Setiap karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya.

4. Program pemberian kompensasi sebagai perangsang kerja

Suatu program pemberian kompensasi bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran karyawan terhadap organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja.

5. Tambahan sumber pendapatan bagi karyawan

Dengan program kompensasi yang baik bukan saja memperoleh upah atau gaji yang rutin, melainkan juga memperoleh tambahan sumber pendapatan selain upah atau gaji tersebut.

6. Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa

Setiap karyawan suatu organisasi mengharapkan bahwa kompensasi yang diterima tidak akan menurun, dan bahkan setiap waktu akan naik. Oleh sebab itu pemberian kompensasi harus menjamin bahwa organisasinya adalah merupakan sumber pendapatan bagi karyawannya, dan selalu memikirkan adanya peningkatan jumlah kompensasi.

7. Kompensasi bagi kelompok manajerial

Pimpinan atau atasan pada setiap organisasi adalah merupakan kelompok yang bertanggung jawab mati hidupnya organisasi. Oleh sebab itu wajar apabila kompensasi yang mereka terima lebih besar daripada karyawan biasa.

8. Prospek dimasa depan

Untuk memperhitungkan prospek yang akan datang ini perlu memperhitungkan tiga dimensi waktu yaitu: keadaan organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi saat ini, dan prospek masa yang akan datang.

Dari penjelasan diatas, disimpulkan bahwa komponen – komponen dalam kompensasi meliputi : Organisasi administrasi pemberian kompensasi, metode pemberian kompensasi, struktur pemberian kompensasi, program pemberian kompensasi sebagai perangsang kerja, tambahan sumber pendapatan bagi

karyawan, terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa, kompensasi bagi kelompok manajerial, dan prospek dimasa depan.

7. Jenis-Jenis Kompensasi

Sikula (dalam Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan pertimbangan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya. Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai.

Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang (*financial*) maupun yang bukan berupa uang (*nonfinancial*). Pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang *nonfinancial*.

Amstrong dan Murlis (2003), menjelaskan bahwa pemberian kompensasi dapat dalam bentuk – bentuk sebagai berikut:

a. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial adalah berkaitan dengan pemberian gaji dasar dan gaji variabel serta ketentuan mengenai tunjangan dan pensiun karyawan. Dimana kompensasi finansial meliputi :

1. Gaji pokok
2. Survey gaji dan evaluasi jabatan
3. Struktur gaji
4. Gaji kontingen
5. Tunjangan dan pensiun karyawan
6. Remunerasi total

b. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial memfokuskan pada kebutuhan orang untuk mendapatkan penghargaan, berprestasi, bertanggungjawab, dan pengembangan peluang akan promosi jabatan yang bisa berkontribusi pada peningkatan motivasi, komitmen dan kinerja. Kompensasi non finansial dapat memiliki dampak yang sangat besar pada motivasi dan komitmen daripada sekedar kompensasi dalam bentuk uang. Proses imbalan nonfinansial memainkan peran penting dalam pengembangan dan implementasi strategi imbalan keseluruhan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa jenis – jenis kompensasi adalah kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Dimana kompensasi finansial meliputi gaji dan insentif sedangkan kompensasi non finansial seperti penghargaan, peluang akan promosi jabatan.

8. Azas Kompensasi

Hasibuan (2005), menyatakan bahwa agar dalam pelaksanaannya program kompensasi dapat berjalan secara efektif, maka program kompensasi tersebut harus menerapkan azas-azas kompensasi yaitu:

1. Azas Adil, artinya besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsisten.
2. Azas layak dan wajar, artinya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.

Dari pendapat diatas, disimpulkan bahwa azas dari kompensasi adalah azas adil serta layak dan wajar. Azas adil dimaksudkan adalah kompensasi disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis dan resiko pekerjaan, sedangkan azas layak dan wajar adalah kompensasi harus memenuhi kebutuhan yang layak bagi karyawan.

C. Peran Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan tidak sama artinya dengan manager, kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang lebih tinggi. Pemimpin adalah orang yang menentukan kemana arah bisnis, arah tujuan internal maupun eksternal, dan menyelaraskan aset dan keterampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapkan oleh lingkungan. (Timpe, 2005).

Wood, *et al.* (dalam Budiarto, 2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pola hubungan interpersonal yang mempengaruhi individu atau kelompok

untuk menyelesaikan suatu tugas. Sementara itu Greenberg dan Baron (dalam Budiarto, 2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana seorang individu mempengaruhi anggota kelompok lainnya dalam pencapaian tujuan-tujuan kelompok.

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenangnya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan. Dimana kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, (Hasibuan, 2005)

Menurut Terry (dalam Basalamah, 2004) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk berusaha secara sukarela mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan Tannenbaum, dkk mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses saling mempengaruhi antar individu, yang dilakukan dan diarahkan melalui proses komunikasi dalam rangka pencapaian tujuan (dalam Basalamah, 2004). Koontz dan Donnel mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mengikuti atau melakukan usaha pencapaian tujuan bersama (dalam Basalamah, 2004).

Dari beberapa definisi diatas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan aktivitas orang lain (individu maupun kelompok) dalam usaha mencapai suatu tujuan pada situasi tertentu.

2. Peran Kepemimpinan

Secara teoritis Greenberg dan Baron (dalam Basalamah, 2004), menyatakan bahwa pemimpin dengan gayanya, tindakan – tindakannya dan efektifitasnya mampu mempengaruhi bawahan dan organisasinya. Akan tetapi, penelitian menunjukkan bahwa kadang – kadang pemimpin pengaruhnya sangat kecil. Lebih lanjut dijelaskan alasan mengapa pemimpin mempunyai pengaruh ataupun peran yang kecil terhadap organisasi, yaitu :

- a. Karena pemimpin tersebut memang lemah dan tidak cocok untuk pekerjaan yang harus diembannya
- b. Dalam kondisi tertentu faktor – faktor lain dapat mensubstitusi pengaruh pemimpin tersebut atau menetralkan pengaruh yang ditimbulkan oleh pemimpin tersebut.

Henry Mintzberg (dalam Luthan, 2006), berdasarkan studi observasi yang dilakukan secara langsung, membagi tiga jenis peran pemimpin, yaitu :

1. Peran Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Peran ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Peran interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan peran sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.

- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan perannya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berperan sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berperan sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2. Peran Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga peran pemimpin disini.

- a. Sebagai Pemantau (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesman*). Sebagai juru bicara, pemimpin berperan untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Peran Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat peran pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

- a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneur*). Pemimpin harus mampu memprakasai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.

- b. Sebagai Penangkal Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- c. Sebagai Pengalokasi Sumber Daya (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- d. Sebagai Juru Runding (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Sedangkan Anoraga et al. (dalam Mulyadi, 2013) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu :

1. Pemimpin sebagai perencana
2. Pemimpin sebagai pembuat kebijakan
3. Pemimpin sebagai ahli
4. Pemimpin sebagai pelaksana
5. Pemimpin sebagai pengendali
6. Pemimpin sebagai pemberi hadiah tau hukuman
7. Pemimpin sebagai lambang atau simbol
8. Pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan
9. Pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain

Daft (dalam Budiarto, 2004), mengemukakan bahwa peran kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Sebuah posisi dalam suatu struktur kelompok
- b. Pemimpin sebagai peran dari serangkaian perilaku yang diharapkan
- c. Pemimpin sebagai peran dari aktivitas kelompok
- d. Pemimpin sebagai manusia.

Kepemimpinan mengandung unsur-unsur:

- a. Adanya kemampuan mempengaruhi orang lain
- b. Adanya kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku kelompok yang dipimpin
- c. Adanya usaha pencapaian tujuan organisasi

Dougherty dan Hardy (dalam Retnaningsih, 2007) menyatakan bahwa level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi akan meningkatkan kinerja. Otonomi peran adalah sejauh mana manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan “kehilangan” mekanisme kontrol manajemen atas.

Signifikansi peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi (Noble dan Mokwa, dalam Retnaningsih, 2007).

Dalam mengelola orang lain, peran pemimpin adalah meyakinkan para pengikutnya bahwa jika karyawan meningkatkan pertambahan performa, maka

mereka akan menerima sejenis imbalan yang nyata, atau penambahan jaminan. Sesuai dengan itu, maka dimensi dasar dari kepengikutan (orang yang dipimpin) adalah keinginan untuk perbaikan pekerjaan, pengakuan dan keinginan terlindung dari kegagalan. Artinya, peran kepemimpinan akan efektif bila pemimpin menyadari apa yang dikehendaki pengikut dan apa yang mereka takuti, (Timpe, 2005).

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan individu ataupun kelompok yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan. Adapun peran kepemimpinan itu sendiri terbagi atas tiga jenis, yaitu peran interpersonal (*the interpersonal roles*), peran informasional (*the informational roles*) dan peran pembuat keputusan (*the decisional roles*)

3. Kriteria Seorang Pemimpin

Meskipun menurut Collons mengenai riset tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan satu sifat tunggal yang dimiliki semua pemimpin yang berhasil, tetapi sejumlah ciri yang umum dimiliki oleh banyak diantara mereka, telah diidentifikasi (dalam Timpe, 2005).

DeGaulle (dalam Timpe, 2005), Sifat yang berguna bagi pemimpin yang dapat dipertimbangkan adalah :

a. Kemampuan Untuk Berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja

dengan menggunakan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

b. Kemampuan untuk memecahkan persoalan

Kemampuan untuk memecahkan persoalan dari mereka yang dipimpin, atau membantu dalam pemecahan persoalan mereka, merupakan ciri lain dari pemimpin yang efektif.

c. Kesadaran akan kebutuhan

Pemimpin yang efektif mengerti akan kebutuhan dari mereka yang dipimpinnya, baik yang dinyatakan maupun tidak, dan ia tau bagaimana memuaskannya.

d. Keluwesan

Pemimpin yang luwes mampu menyesuaikan organisasi untuk menghadapi kebutuhan yang berubah tanpa terlalu banyak meresahkan mereka yang dipimpin.

e. Kecerdasan

Pemimpin yang efektif tidak perlu seorang yang jenius, tetapi anggota kelompok merasa bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk membantu mereka memenuhi kebutuhan pribadi.

f. Kesediaan Menerima Tanggung Jawab

Apabila seseorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya atas apa-

apa yang dilakukan bawahannya. Disini pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan kalau perlu juga harus serikat buruh. Hampir semua pemimpin merasa bahwa pekerjaan lebih banyak menghabiskan energi daripada jabatan bukan pimpinan

g. Keterampilan Sosial

Tidak merendahkan anggota kelompok dihadapan anggota yang lainnya. Pemimpin yang bijaksana, diplomatis dan mampu berhubungan dengan kelompok dihargai anggota kelompok, sebab perilaku tersebut mempengaruhi performanya.

h. Kesadaran Akan Diri dan Lingkungan

Pandangan ke dalam diri, mengerti dengan penuh pengertian, dan kesadaran yang peka terhadap lingkungannya menjadikan dirinya pemimpin yang efektif.

Pendapat diatas menjelaskan mengenai sejumlah ciri yang umum dimiliki oleh pemimpin yang berhasil, yaitu : kemampuan untuk berkomunikasi, kemampuan untuk memecahkan persoalan, kesadaran akan kebutuhan, keluwesan, kecerdasan, kesediaan menerima tanggung jawab, keterampilan sosial dan kesadaran akan diri dan lingkungan, meskipun riset tentang kepemimpinan tersebut tidak mengungkapkan satu sifat tunggal yang dimiliki semua pemimpin yang berhasil.

4. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Ada tiga gaya kepemimpinan yang diperagakan oleh Bill Woods (dalam Timpe, 2005), yaitu :

a. *Tipe Otokratik*

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif.

Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukan sikap yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain dalam bentuk :

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka
- b. Pengutmaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain:

- a. Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya
- b. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya
- c. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi

- d. Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terhadinya penyimpangan oleh bawahan.

b. Tipe Demokratik

Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan. Pemimpin tipe ini juga melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya, memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia. Dan pemimpin tipe ini adalah seorang pemimpin yang disegani bukannya ditakuti.

c. Kendali Bebas

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe ini adalah :

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya langsung.
- c. Status quo organisasional tidak terganggu
- d. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
- e. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam organisasi berada pada tingkat yang minimum.

Pendapat diatas menjelaskan tentang tiga tipe kepemimpinan, yaitu tipe otokratik, tipe demokratik dan tipe kendali bebas. Dimana ketiga tipe kepemimpinan tersebut memiliki masing – masing kelebihan dan kelemahan tersendiri.

D. Kerangka Konseptual

1. Hubungan Persepsi Keadilan Kompensasi Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Keadilan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Organisasi harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis

keadilan kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu. (Retnaningsih , 2007).

Persepsi keadilan kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk pandangan suatu karyawan terhadap kesesuaian imbalan yang diterima dari pekerjaan mereka. Keadilan kompensasi menjadi salah satu aspek yang patut diperhatikan oleh organisasi. Dengan adanya persepsi terhadap keadilan kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan maka diharapkan bahwa karyawan akan merasa puas, sehingga karyawan menjadi lebih berkomitmen dan berkonsentrasi terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Menurut Allen dan Mayer (1990), salah satu aspek dalam komitmen karyawan terhadap organisasi adalah komitmen berkelanjutan, yaitu keadaan dimana karyawan terus berada dalam organisasi karena adanya pertimbangan biaya. Dari pengertian diatas, dapat diartikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dari karyawan.

2. Hubungan Peran Kepemimpinan Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Kepemimpinan tidak sama artinya dengan manager, kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang lebih tinggi. Pemimpin adalah orang yang menentukan kemana arah bisnis, arah tujuan internal maupun eksternal, dan menyelaraskan aset dan keterampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapi oleh lingkungan. (Timpe, 2005).

Peran pemimpin sangat penting bagi organisasi, dimana pemimpin adalah yang menentukan arah bisnis, arah tujuan internal maupun tujuan eksternal, dan

menyelaraskan aset dan keterampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapkan pada lingkungan (Timpe, 2005).

Menurut Mitzburgh (dalam Luthan, 2006), salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran sebagai pemimpin (*leader*) . Peran ini adalah peran seorang pemimpin dalam menggunakan pengaruhnya terhadap karyawan untuk membangkitkan semangat kerja serta menumbuhkan komitmen karyawan pada organisasi agar dapat mencapai tujuan dari organisasi.

Dougherty dan Hardy (dalam Retnaningsih, 2007) menyatakan bahwa level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi akan meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja merupakan indikasi akan adanya komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi. Artinya, besarnya peran kepemimpinan akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

3. Hubungan Persepsi Keadilan Kompensasi Dan Peran Kepemimpinan Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi juga diartikan lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Staw (dalam Roslina, 2010) memberikan pendapat bahwa komitmen pada organisasi merupakan suatu pemahaman khusus dari individu sebagai ikatan psikologis pada organisasi termasuk rasa terlibat dengan pekerjaan, komitmen dan percaya akan nilai-nilai organisasi. Dalam hal ini komitmen yang

dimaksudkan bukan sekedar setia semata akan tetapi lebih dari itu. Hal ini diperkuat oleh pendapat Reichers Robbins (dalam Roslina, 2010) yang menyatakan bahwa komitmen pada organisasi adalah suatu bentuk keterdekatan yang bersifat psikologis antara anggota dengan organisasinya.

Komitmen seseorang terhadap organisasi tidak muncul dalam seketika, melainkan muncul melalui beberapa tahap atau fase. Meyer dan Allen (1990), menyatakan bahwa salahsatu aspek komitmen adalah komitmen berkelanjutan. Adapun komitmen berkelanjutan yaitu keadaan dimana karyawan terus berada dalam organisasi karena adanya pertimbangan biaya. Biaya merupakan kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Artinya, salah satu faktor penting yang mendorong seorang karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan adalah kompensasi atau balas jasa.

Amstrong dan Murlis (2003) membagi kompensasi menjadi dua jenis, yaitu finansial maupun nonfinansial. Kompensasi dalam bentuk finansial berupa gaji/upah, tunjangan, bonus dan juga kepemilikan saham perusahaan bagi karyawan. Sedangkan kompensasi non finansial meliputi kesehatan dan keamanan karyawan.

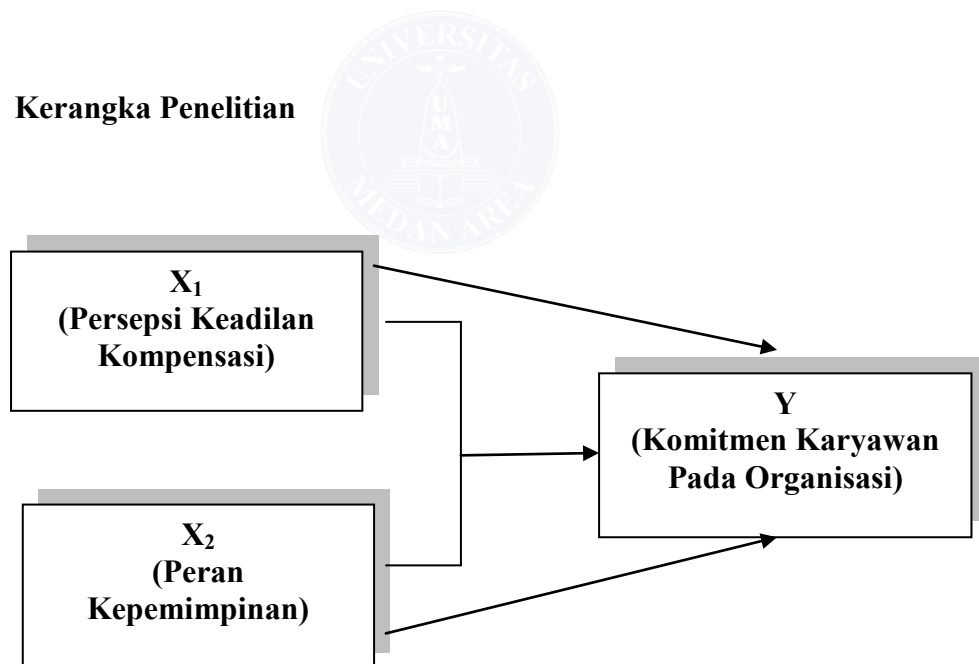
Persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi merupakan persepsi terhadap perbandingan yang adil antara segala bentuk imbalan baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan karyawan dengan organisasi yang disesuaikan dengan sumbangan yang telah diberikan karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, persepsi terhadap

keadilan kompensasi sesuatu yang melalui proses penilaian yang dilakukan karyawan terhadap keseimbangan apa yang telah diberikannya kepada organisasi dengan apa yang telah ia terima dari organisasi. Persepsi yang baik terhadap keadilan kompensasi akan menumbuhkan komitmen karyawan pada organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi juga tidak terlepas dari bagaimana peran seorang dalam menumbuhkan komitmen karyawan. Secara teoritis Greenberg dan Baron (Dalam Basalamah, 2004), menyatakan bahwa pemimpin dengan gayanya, tindakan – tindakannya dan efektifitasnya mampu mempengaruhi bawahan dan organisasinya. Hal ini dapat dikaitkan juga dengan pendapat dari Mitzburgh (dalam Luthan, 2006), yaitu salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran sebagai pemimpin (*leader*). Peran sebagai *leader* adalah peran seorang pemimpin menjalankan perannya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat diartikan bahwa pemimpin memiliki peran untuk menumbuhkan keinginan karyawan untuk dapat menerima nilai-nilai organisasi. Adapun menurut Allen dan Mayer (1990), salah satu komponen pembentuk komitmen adalah aspek kelekatan afektif karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Seorang karyawan dikatakan memiliki kelekatan afektif dengan organisasi tempatnya bekerja bila yang bersangkutan bersedia untuk menerima nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, memiliki kemauan untuk berusaha keras demi kemajuan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

Menurut Timpe (2005), peran kepemimpinan akan efektif bila pemimpin menyadari apa yang dikehendaki pengikut dan apa yang mereka takuti, sehingga karyawan bergairah melaksanakan permintaan dari pimpinan mereka dan berusaha semaksimal mungkin. Karyawan akan melaksanakan apa yang diminta oleh pimpinan serta berusaha untuk memenuhi sasaran dari pemimpin mereka dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai bila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, maka peran kepemimpinan akan efektif bila pemimpin mampu menumbuhkan komitmen karyawan pada organisasi.

E. Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

F. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada hubungan positif antara persepsi keadilan kompensasi dengan komitmen karyawan pada organisasi: semakin baik persepsi keadilan kompensasi maka semakin baik komitmen karyawan pada organisasinya.
2. Ada hubungan positif peran kepemimpinan dengan komitmen karyawan pada organisasi: semakin baik peran kepemimpinan maka semakin baik pula komitmen karyawan pada organisasinya.
3. Secara bersama-sama ada hubungan positif antara persepsi keadilan kompensasi dan peran kepemimpinan dengan komitmen karyawan pada organisasi: semakin baik persepsi keadilan kompensasi dan peran kepemimpinan maka semakin baik komitmen karyawan pada organisasinya.