

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aset kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Manajemen sumber daya manusia menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011:6) adalah mendesain sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2011:5) adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

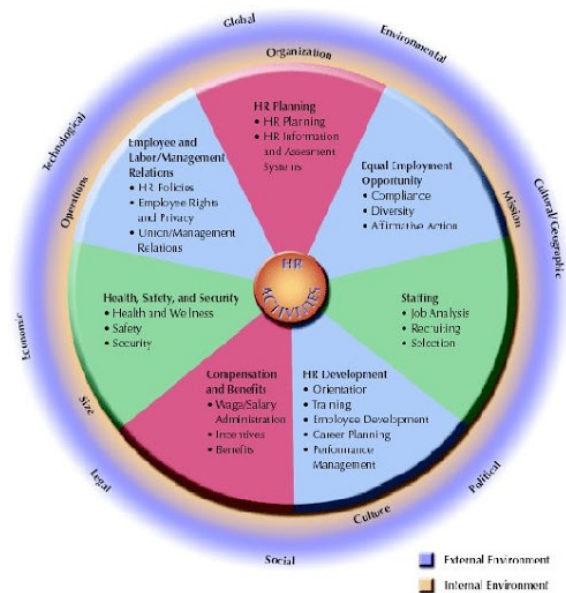
Menurut beberapa sumber di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah usaha untuk meningkatkan nilai dari sumber daya manusia secara efektifitas serta efisiensi kerja untuk membantu mencapai tujuan baik individu, masyarakat, organisasi maupun perusahaan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh karena itu sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berhasil dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.1.1 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2015:44) menjelaskan kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

1. Produktivitas Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.
2. Pelayanan Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan SDM.
3. Kualitas Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan, dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, seperti yang ada pada di bawah



**Gambar 2.1**  
Aktivitas Manajemen SDM  
Sumber: Human Resource Management

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal seperti di antaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang

dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.

2. Kesempatan kerja yang sama Equal Employment Opportunity: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja atau Staffing: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi masih tergolong baru. Konsep ini diadopsi oleh para teoritis dari disiplin antropologi, oleh karena itu keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan berpengaruh terhadap keragaman pengertian budaya pada disiplin organisasi. Konsep budaya organisasi mendapat perhatian luar biasa pada tahun 1980-1990 ketika para sarjana mengeksplorasi bagaimana dan mengapa perusahaan Amerika gagal bersaing dengan perusahaan Jepang.

Robbins (2014:289) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Definisi lain menurut Kreitner dan Kinicki (2013:79) budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Schein (2014), mendefinisikan budaya organisasi adalah

*“the culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.*

Garry et al. (2006:122) menyatakan bahwa *“organizational culture is a pattern of beliefs and expectations shared by the organization’s members”*

Sedangkan Greenberg dan Baron (2013) dalam Soetopo (2016:122) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Definisi lain oleh Peterson (2012:122), menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan,

ideologi, bahasa, ritual, dan mitos.

Budaya organisasi menurut Willcoxson & Millett (2000) dalam Soetopo (2016:122), adalah seperangkat norma, keyakinan, prinsip, dan cara berperilaku yang bersama-sama memberikan karakteristik yang khas pada masing-masing organisasi. Gibson, Ivanicevich, dan Donnelly (2005:123) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang memengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi. Pengertian lain menurut Kast dan Rosenzweig (2015:151), mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Ogbonna dan Harris (2000); Sobirin (2007:132) mengartikan budaya organisasi adalah keyakinan, tata nilai, makna, dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-shared oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan. Lain halnya dengan Ogbonna dan Harris, menurut Tosi, Rizzo, Carroll (dalam Munandar: 2008:263) budaya organisasi adalah cara berfikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola atau sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan

dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

### **2.1.2.1 Elemen Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral* (Sobirin, 2007:152).

#### **a. Elemen Idealistik**

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung (*elusive*), tidak tampak ke permukaan (*hidden*), dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi (Ogbonna dan Harris, 2000; Sobirin, 2007:153).

#### **b. Elemen *Behavioral***

Elemen *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi

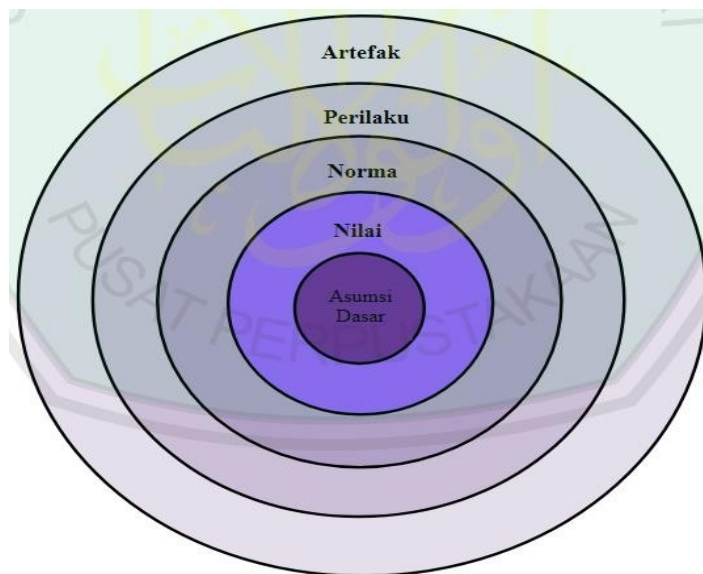
budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan (Sobirin, 2007:156).

Schein mengatakan bahwa kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa bentuk atau arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi (Schein, 2014:23).

c. Keterkaitan antara Elemen Idealistik dan Behavioral

Kedua elemen antara elemen idealistik dan elemen behavioral bukan elemen yang terpisah. Seperti dikatakan Jacono keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya, hanya saja elemen behavioral lebih rentan terhadap perubahan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sedangkan elemen idealistik jarang mengalami perubahan karena letaknya terselubung. Dibawah ini adalah gambaran tentang tingkat sensitif masing-masing elemen budaya organisasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan oleh Rousseau (Sobirin, 2007:156).





**Gambar 2.2.**  
Lapisan Budaya Organisasi  
Sumber: Rousseau dalam (Sobirin, 2007:156)

Mary Jo Hatch (2019:166), menegaskan bahwa hubungan antar elemen budaya organisasi bersifat dinamis melalui sebuah proses yang bersifat timbal balik. Nilai-nilai organisasi merupakan manifestasi dari asumsi dasar begitu sebaliknya dan seterusnya proses ini terus berjalan menuju titik keseimbangan antara stabilitas dan perubahan elemen budaya organisasi.

Berikut ini adalah tiga level budaya organisasi yang diungkapkan oleh Schein (2014:23).

a. Artefak

Schein (2014:23) menyebutkan bahwa artefak berisi semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika kita menjumpai suatu kelompok baru yang tidak biasa. Artefak berisi hasil yang tampak dari suatu organisasi seperti:

1. *Architecture*
2. *Physical environment*
3. *Language*
4. *Technology and products*
5. *Artistic creations*
6. *Style*
7. *As embodied in clothing* (Seperti yang terkandung dalam pakaian)
8. *Manners of address* (Sopan santun alamat)
9. *Emotional displays*
10. *Myths and stories about organization* (Mitos dan cerita tentang organisasi)
11. *Published list of values*
12. *Rituals*
13. *Ceremonial*

Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik orang dalam maupun orang luar organisasi.

b. Keyakinan yang dianut dan nilai

Keyakinan dan nilai yang dianut merupakan *ideals, goals, values, aspiration, ideologies, dan rationalizations* (Schein, 2014:24). *Values* adalah (1) sebuah konsep atau keyakinan (2) tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai (3) yang bersifat transendental untuk situasi tertentu (4) menjadi pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian dan (5) tersusun sesuai dengan arti pentingnya. Jika komponen nilai disederhanakan maka nilai terdiri dari dua komponen utama: (1) setiap definisi memfokuskan perhatiannya pada dua *content* nilai yaitu *means* (alat atau tindakan) dan (tujuan), (2) nilai dipandang sebagai *preference* atau *priority*.

c. Asumsi Dasar

Asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing

bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir, dan merasakan. Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan, dan sulit untuk dirubah (Schein, 2014:28).

Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun managernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan memengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen. Pertama, elemen idealistik yaitu berupa keyakinan seperti asumsi dasar dan nilai-nilai yang tidak mudah terpengaruh atau berubah oleh lingkungan eksternal, elemen idealistik sebagai menjadi pedoman dalam berperilaku. Kedua, elemen yang bersifat behavioral tampak dan mudah diamati seperti artefak yang berwujud fisik, perilaku, dan verbal.

### **2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi**

Adapun indikator budaya organisasi menurut Robbins (2014:127) adalah sebagai berikut:

#### *1. Innovation and Risk Taking*

Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko (*The degree to which employees are encourage to be innovative and take risk*)

2. *Attention to Detail*

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail (*The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail*).

3. *Outcome Orientation*

Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil ini (*The degree to which management focuses on results or outcomes rather than on the techniques and processes used to achieve these outcomes*).

4. *People Orientation*

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang dalam organisasi (*The degree to which management decision take into considerations the effect of outcomes on people within the organization*).

5. *Team Orientation*

*The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals*

6. *Aggressiveness*

Sejauh mana aktivitas kerja diatur di sekitar tim daripada individu (*The degree to which people are aggressive and competitive rather than easy-going*).

7. *Stability*

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo

berbeda dengan pertumbuhan (*The degree to which organisational activities emphasise maintaining the status quo in contrast to growth*).

Dari beberapa teori yang sudah dipaparkan, maka yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah suatu pola atau sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

### **2.1.3 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)**

Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013:313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan - kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2008:387) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Sedangkan menurut Sadeghi dan Pihie (2012:189), pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu,

diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik, dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin memengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

#### **2.1.3.1 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Tucker dan Lewis (2004:78) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan

landasan bersama untuk proses perubahan. Menurut (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Bass, & Avolio, 1994) terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. *Idealized influence* menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi atau dipuji pengikut.
- b. *Inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
- c. *Intellectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.
- d. *Individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Andreas Lako (2004:823), mengemukakan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang memengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.
  - a. Tergantung pada reaksi para pengikut terhadap para pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin.
  - b. Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas, serta menangkap peluang yang ada.
2. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-

masalah dan memengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru. Ciri-ciri pemimpin stimulasi intelektual

- a. Memiliki potensi (*general intelligence, cognitive, creativity dan experience*)
  - b. Memiliki orientasi terarah (*rational, empirical, existencial dan idealistic*)
3. Perhatian individu (*individual consideration*), yaitu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang sama memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong *self-development* para pengikutnya.
  4. Inspirasi atau motivasi inspirasional (*inspirational*), yaitu sampai sejauh mana seorang pemimpin mengomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

#### **2.1.3.2 Cara Peningkatan Kepemimpinan Transformasional**

Andreas Lako (2004:72) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan faktor pengaruh individu yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional pada diri karyawan:

1. Menggerakkan semua sumber daya kekuatan organisasi.
2. Menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan



organisasi.

3. Membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi.

Dari beberapa teori yang sudah dipaparkan, maka yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik, dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

#### **2.1.4 Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi dan skala kompensasi. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, maka dengan kompensasi ini dapat membantu perusahaan untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi bagi karyawannya. Sebaliknya jika tanpa kompensasi yang cukup, maka karyawan akan sangat mungkin untuk mereka dapat meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali sangatlah tidak mudah.

Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan

terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan. Panggabean (Torang, 2013:176) mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Tohardi (2012); Notoatmodjo (2009) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Sedangkan menurut Notoatmodjo (2009:142) yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti : dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier. Menurut Hariandja (2012:316-317), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Pembayaran di atas ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut kompensasi langsung dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja karyawan

seperti tunjangan- tunjangan.

#### **2.1.4.1 Tujuan Kompensasi**

Menurut Notoadmodjo (2009:143), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Menghargai prestasi kerja.

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

b. Menjamin keadilan.

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.

c. Mempertahankan karyawan.

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu.

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

e. Pengendalian biaya.

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain.

f. Memenuhi peraturan-peraturan. Sistem kompensasi yang baik merupakan

tuntutan dari pemerintah.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Sutrisno (2009:189) penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

a) Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti apabila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM).

b) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.

c) Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya.

d) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan.

e) Peraturan perundang-undangan yang berlaku suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.

f) Peran serikat buruh

Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting.

Tohardi (2012) dan Notoatmodjo (2009:144-145), mengemukakan ada beberapa faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

1) Produktivitas

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan.

2) Kemampuan untuk membayar.

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan.

3) Kesiediaan untuk membayar.

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Pangabean (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor: penawaran dan permintaan, serikat pekerja, kemampuan untuk membayar,

produktivitas, biaya hidup dan pemerintah.

Kompensasi juga bisa bersifat langsung ataupun tidak langsung. Keduanya berbeda berdasarkan cara dan bentuk kompensasi yang diberikan. Agar lebih jelas, berikut perbedaan diantara keduanya.

#### **2.1.4.3 Kompensasi Langsung (*Direct compensation*)**

Kompensasi langsung adalah upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung ini disebut juga sebagai upah dasar yaitu upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau pun upah jam (*hourly wage*). Secara umum, kompensasi langsung terdiri dari beberapa jenis yaitu :

##### 1. Gaji

Merupakan pendapatan yang diterima karyawan atas balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hasibuan (2008:133) memberikan pengertiannya akan gaji yaitu balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Pendapat serupa juga diungkapkan Gitosudarmo (2007:299). Ia mengartikan gaji sebagai imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan yang penerimanya bersifat rutin dan tetap setiap bulan, walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima penuh.

##### 2. Insentif

Insentif merupakan bentuk pendapatan tambahan yang diperoleh karyawan karena ada prestasi atau pencapaian yang diraihnya. Ini artinya, insentif hanya didapatkan oleh karyawan berprestasi yang memenuhi kriteria perusahaan saja.

### 3. Bonus

Kompensasi berupa bonus diberikan perusahaan untuk meningkatkan produktifitas kerja dan semangat kerja karyawan. Menurut Simamora (2016:522), Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. Besaran bonus sendiri ditentukan berdasarkan kebijakan perusahaan, atau tidak ada aturan pasti.

#### **2.1.4.4 Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect compensastion*)**

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian keuntungan bagi pekerja di luar gaji atau upah tetap. Kompensasi ini bisa berupa uang ataupun barang. Menurut Nawawi (2007:316), kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai keuntungan organisasi atau perusahaan.

Sejalan dengan itu, Handoko (2011:183) juga memberikan pandangannya bahwa kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan dalam bentuk pelayanan karyawan karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan. Kompensasi tidak langsung ini bisa dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu sebagai berikut :

1. Cuti; Cuti diberikan untuk waktu tidak bekerja. Kompensasi ini meliputi periode cuti tahunan, cuti hamil, kecelakaan, izin anggota keluarga meninggal, dan sebagainya.
2. Tunjangan; Tunjangan adalah pendapatan tambahan selain gaji yang diterima oleh karyawan. Contoh tunjangan adalah tunjangan jabatan, tunjangan makan,

tunjangan kesehatan, tunjangan kendaraan, tunjangan anak dan istri, dan lain sebagainya.

3. Asuransi; Asuransi diberikan perusahaan untuk menjamin kesejahteraan karyawannya. Setidaknya ada dua asuransi yang wajib diberikan di Indonesia yaitu asuransi kesehatan alias BPJS Kesehatan dan asuransi tenaga kerja alias BPJS Ketenagakerjaan.
4. Fasilitas; Fasilitas adalah segala bentuk hal yang didapat seorang karyawan untuk mempermudah melakukan pekerjaan, seperti fasilitas rumah dinas, fasilitas kesehatan, fasilitas kendaraan operasional, fasilitas makan siang, dan lain sebagainya.

Itulah hal-hal yang menjadi pembeda antara kompensasi langsung dan tidak langsung. Secara ringkas, kompensasi langsung artinya bisa diterima karyawan secara langsung manfaatnya dan umumnya berbentuk uang. Sedangkan kompensasi tidak langsung baru bisa dirasakan manfaatnya pada waktu tertentu dan bisa berbentuk uang ataupun barang. Baik kompensasi langsung ataupun tidak langsung pada hakikatnya adalah hak seorang karyawan yang bertujuan untuk menghargai kinerja yang sudah dilakukannya. Selain bermanfaat bagi karyawan, pemberian kompensasi yang baik dan adil juga akan memengaruhi perusahaan itu sendiri.

Kompensasi akan menguntungkan perusahaan itu sendiri karena karyawan yang bahagia akan bekerja dengan lebih semangat, memotivasi karyawan untuk lebih produktif, menekan angka absensi, serta menjadi pengikat keberadaan karyawan yang berkualitas.



Dari beberapa teori yang sudah dipaparkan, maka yang dimaksud dengan Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. pemberian keuntungan bagi pekerja di luar gaji atau upah tetap. Kompensasi ini bisa berupa uang ataupun barang (Torang, 2013; Nawawi, 2007)

### **2.1.5 Stres Kerja**

Stres kerja merupakan kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaannya serta dikarakteristikkan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Kesenjangan stres kerja ini merupakan keseriusan menimpa setiap karyawan di tempat kerjanya. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang (Handoko, 2011:200). Stres yang terlalu besar mengancam seseorang untuk melakukan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dan untuk mencapai prestasi kerja.

Masalah stress kerja yang dialami oleh karyawan cenderung lebih mudah timbul daripada mengatasinya, oleh karena itu stres kerja tidak akan muncul kalau tidak ada pemicunya. Stres kerja dapat dilihat dari suara yang muncul dari karyawan seperti munculnya keluhan-keluhan seputar masalah pekerjaan. Hal-hal yang menjadi keluhan karyawan yaitu banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan karena sebagian karyawan kurang memanfaatkan waktu kerja yang ada sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Luthans (2006:442), mengemukakan bahwa: “Banyak manajer melaporkan stres berkaitan

dengan pekerjaan, dan lingkungan baru semakin memperburuk suasana”.

### **2.1.6 *Quality of Work Life***

*Quality of Work Life* (QWL) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga bagi produksi. Fokus utama dari *Quality of Work Life* sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi (Davis dan Newstrom, 2008:217). Kemudian Sumarsono (2009) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Pengertian *Quality of Work Life* yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio, hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan *Quality of Work Life* itu sendiri. Menurut Cascio

*Quality of Work Life* dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa *Quality of Work Life* merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerdayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepemimpinan yang demokratis, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman). Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia.

Selanjutnya Flippo (2005:216) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Wayne (2012:82) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan, yang meliputi:

1. Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health & work*

*environment*). Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori sick environ mental (*building*) meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Desain pekerjaan, menurut Greendberg and Baron (dalam Sitohang, 2007) pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu; *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja; *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain; *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat bertanggungjawabkan rancangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan; dan *Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.
4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, disain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan.
5. Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapat kesempatan

untuk membangun atau meningkatkan performance sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

Selanjutnya dalam Anatan dan Ellitan (2007), *Quality of Work Life* diartikan sebagai kultur berbasis keterlibatan. Kultur *Quality of Work Life* menimbulkan komitmen timbal balik yang sangat tinggi diantara individu terhadap sasaran-sasaran organisasi serta antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individual. *Quality of Work Life* dapat dipandang sebagai sasaran, proses dan filosofi organisasi. *Quality of Work Life* dipandang sebagai suatu sasaran yaitu *Quality of Work Life* mengacu pada terciptanya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi dan efektivitas organisasi.

Cascio (2003), menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *Quality of Work Life* secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai “Bos” dan diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *Quality of Work Life* dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan, dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.

4. *Quality of Work Life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. *Quality of Work Life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

Menurut Anatan, dan Ellitan (2013:129) merujuk pada Sherwood ada 5 karakteristik keterlibatan anggota organisasi yaitu :

1. Terdapat pendelegasian yang memberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan pengambilan keputusan kepada orang yang memiliki informasi relevan dan tepat waktu serta memiliki keterampilan yang sesuai.
2. Terdapat kerja sama tim yang melintas batas-batas fungsional dan melibatkan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Diharapkan bahwa orang-orang tidak hanya terfokus pada fungsi masing-masing bagian kerjanya saja.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi. Sumber daya manusia organisasi perlu memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggung jawab dan tidak ada pembatasan tanggung jawab seorang karyawan pada suatu tugas atau pada bidang tertentu.
4. Adanya integrasi antara sumber daya manusia dan teknologi sehingga anggota organisasi harus dapat memberikan inisiatif dan kreativitas baik dibidang produksi, administrasi, laboratorium dan menguasai teknologi.

5. Rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan seluruh anggota organisasi berdasarkan pada seperangkat nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, mendeskripsikan misi organisasi dan metode-metode untuk merealisasikannya. Visi organisasi merupakan mercusuar sehingga setiap orang menyesuaikan diri ke arah tujuan bersama. Sebagai suatu proses, *Quality of Work Life* memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi (Ellitan, 2013).

#### **2.1.6.1 *Quality of Work Life* sebagai Filsafat**

Sebagai filsafat merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, kekayaan dan organisasi (Siagian, 2004). *Quality of Work Life* sebagai filsafat manajemen menekankan bahwa :

1. *Quality of Work Life* merupakan program yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. *Quality of Work Life* memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur pencegahan tindakan yang diskriminatif, memperlakukan karyawan dengan cara-cara yang manusiawi dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.
3. *Quality of Work Life* mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dengan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja, dan penyesaian pertikaian kebutuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif yang berlaku disuatu wilayah negara tertentu.

4. *Quality of Work Life* menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratis termasuk penyelia yang simpatik.
5. Dalam peningkatan *Quality of Work Life*, pemerikayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. *Quality of Work Life* mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggung jawabkan secara etis.

Koontz dan Weihrich (2006) mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai suatu sistem yang mengarah pada desain pekerjaan dan suatu pengembangan pada semua bidang, yaitu pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) yang dihubungkan dengan tujuan dari sistem sosio-teknis yang mengarah pada manajemen.

*Quality of Work Life* bukan hanya sebagai pendekatan mengenai pemerikayaan dan pemekaran pekerjaan saja melainkan *Quality of Work Life* sebagai suatu falsafah atau suatu pendekatan yang mencakup banyak kegiatan yang berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja bersama dengan saling membantu, menentukan perubahan-perubahan kerja secara partisipatif dan menganggap tujuan-tujuan karyawan dan organisasi dapat berjalan bersama-sama. Penerapannya seperti program kelompok-kelompok setengah otonom, program kualitas dan program komite manajemen-pekerja (Flippo, 2005). Berikut akan diuraikan beberapa penerapan *Quality of Work Life* yang banyak dilakukan oleh perusahaan.

1. Pemerikayaan pekerjaan (*Job Enrichment*)



Pendesain ulang pekerjaan merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan *Quality of Work Life*. Penekanannya yaitu pada pemerdayaan pekerjaan, istilah ini berdasarkan pada teori dua faktor Herzberg yaitu faktor motivator dan pemeliharaan. Secara sederhana pemerdayaan pekerjaan adalah motivator tambahan yang dicakupkan dalam pekerjaan untuk membuatnya lebih berarti, meskipun istilah ini berlaku bagi hampir seluruh upaya untuk memanusiakan pekerjaan (Davis dan Newstrom, 2008).

2. Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya

Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya menyediakan keseimbangan sistem manusia teknis yang berusaha menciptakan pemerdayaan kekarayaan seutuhnya (Davis dan Newstroman, 2008).

3. Kelompok-kelompok setengah otonom

Kelompok-kelompok setengah otonom merupakan suatu kelompok kerja kecil yang bertanggung jawab terhadap serangkaian tertentu, kelompok kerja ini masih dibawah pengawasan manajemen (Gitosudarmo dan Sudita, 2000). Ciri-ciri yang menonjol dari penerapan program ini pada perusahaan menurut Flippo (2005) adalah sebagai berikut :

- a. Susunan komposisi kerja yang mencakup semua ragam keterampilan yang perlu untuk melakukan semua pekerjaan. Perputaran atau rotasi pekerjaan diperaktekkan dan para anggota diminta mempelajari semua pekerjaan.
- b. Kelompok menentukan keluaran yang ingin dihasilkannya. Pemerdayaan pekerjaan perorangan digantikan oleh suatu bentuk pemerdayaan kerja.
- c. Pendelegasian wewenang atau penentuan tugas dan peran untuk diri

sendiri dalam kelompok yang bersangkutan.

- d. Lowongan-lowongan dalam kelompok dapat diisi berdasarkan keputusan kelompok, para anggota kelompok diikutsertakan dalam proses-proses perekrutan dan penyaringan.

#### 4. Lingkaran kualitas (*Quality circle*)

Suatu lingkaran kualitas merupakan suatu gagasan untuk melibatkan semua karyawan, bukan hanya para ahli staf pengendalian kualitas dan manajemen tetapi serikat buruhpun terlibat dalam program lingkaran kualitas tersebut (Flippo, 2005). Ada tiga manfaat yang disumbangkan oleh lingkaran kualitas (Gitosudarmo dan Sugita, 2000) diantaranya :

1. Saran yang kreatif dari para anggota kelompok diharapkan dapat mengurangi biaya dan dapat menghasilkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar.
2. Lingkaran kualitas memperbaiki komunikasi dalam kelompok, antar kelompok, dan dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.
3. Lingkaran kualitas meningkatkan moral dan komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan kepuasannya terhadap perusahaan.

Menurut Nawawi (2007), keberhasilan *Quality of Work Life* dari sudut pekerja dapat dilihat melalui indikator-indikator berikut :

- a. Keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan.
- b. Rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja.
- c. Tingkat kehadiran yang tinggi.

- d. Kesiediaan bekerja secara sukarela akan meningkat dan meluas, misalnya bekerja lembur tanpa harus menunggu ada perintah.
- e. Merasa rugi jika tidak masuk atau tidak hadir.
- f. Selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 2006).

Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Dari beberapa teori yang sudah dipaparkan, maka yang dimaksud dengan *Quality of Work Life* adalah sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus

### **2.1.7 Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan pengalihbahasan dari kata *performance*. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky: 2016:216) definisi *performance* adalah catatan

tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi. Amins (2009:45) menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dimiliki dari hasil kerjanya. Kinerja didefinisikan oleh Nawawi (2007:234) sebagai suatu kegiatan peningkatan kualitas atau mutu kerja dari seorang pegawai yang nantinya ikut menentukan penilaian atas suatu jabatan terhadap seorang personil. Berdasarkan definisi ini, sangat jelas bahwa kinerja menunjukkan kualitas atau mutu kerja pegawai dan dijadikan sebagai dasar pemberian jabatan. Pegawai yang mempunyai kinerja tinggi akan diberikan jabatan yang lebih tinggi (promosi) dan sebaliknya pegawai yang kinerjanya rendah kemungkinan akan diturunkan jabatannya (demosi) atau dipindahkan pada departemen lain (mutasi).

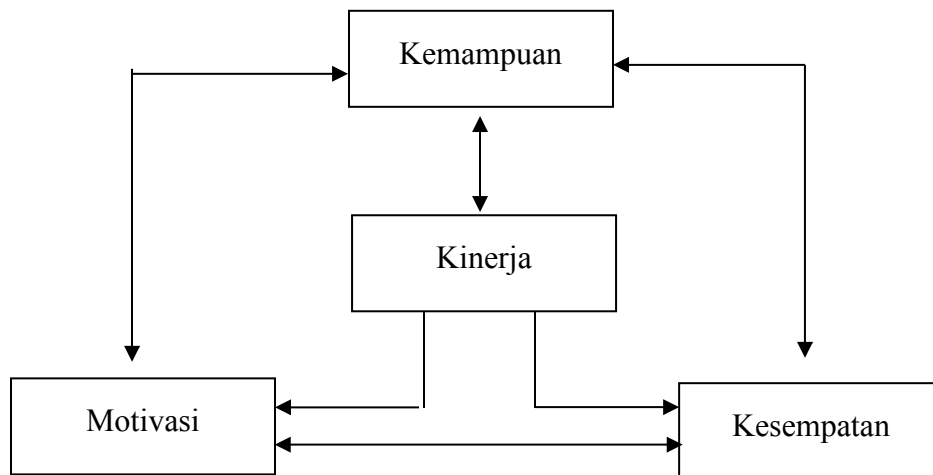
Rivai (2016:64) memberikan definisi kinerja sebagai hasil atau keluaran dari suatu proses. Selanjutnya dirumuskan bahwa kinerja dibentuk oleh dua faktor, yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Motivasi berhubungan dengan kemauan atau keinginan dalam melakukan pekerjaan. Mangkunegara (2015:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2014:215) memberikan penjelasan mengenai faktor penentu kinerja dalam kerangka yang lebih luas. Dinyatakan bahwa terdapat tiga faktor penentu kinerja, yaitu kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan merupakan faktor yang bukan termasuk dalam

internal bawahan, tetapi semata-mata tergantung kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan atau pemberi kerja. Berdasarkan pengertian kinerja di atas, maka pimpinan sangat perlu menetapkan pemberian kesempatan yang bersifat kompetitif, sehingga dapat memotivasi pegawai dalam bekerja, terlebih apabila pemberian beban pekerjaan didasarkan pada kemampuan pegawai yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hasil kerja pegawai pada setiap periode harus dievaluasi, sehingga dapat ditentukan kebijakan selanjutnya yang akan diambil oleh pimpinan, sehingga perlu dilakukan penelitian kinerja yang merupakan suatu cara mengukur kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Penilaian kinerja tersebut bertujuan untuk *reward* kinerja pada periode sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang. Kondisi organisasi pemerintahan daerah di Indonesia dewasa ini dituntut untuk evaluasi kinerja dengan maksud untuk dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2008:94). Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besar pula kinerja pegawai.

Swasto (2003:2) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Kinerja pegawai menurut Robbins (2014:260) adalah sebagai

fungsi dari interaksi antara kemampuan motivasi dan kesempatan sebagaimana terlihat dalam di bawah :



**Gambar 2.3**

Dimensi Kinerja

Sumber: Stephen P. Robbins, (2014:218)

Menurut Nimran (2005:72) kinerja merupakan indikasi tingkatan kinerja yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha. Keberhasilan ini ditunjukkan oleh kemampuannya untuk memperoleh laba (*profit*). Kinerja perusahaan selalu berkaitan dengan produktivitas. Sebuah organisasi disebut produktif bila dapat mencapai tujuannya, dengan mentransfer *input* menjadi *output* pada biaya terendah.

Produktivitas berkaitan dengan keefektifan (*effectiveness*) dan efisiensi (Bernardin, 2003; Becker dan Gerhart, 1996:122) dalam arti luas dapat terdiri bermacam faktor antara lain:

1. Kinerja saham
2. Produktivitas
3. *Profit*
4. Kualitas

5. *Organizational Survival*
6. *Shareholders Return*
7. *Cycle Time*
8. *Customer Complaint*
9. *Customer satisfaction*
10. *Scrap rate*
11. *Growth*
12. *Market Share*

Sebuah organisasi melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggerak dari organisasi itu adalah sekelompok orang yang berperan aktif dalam upaya mencapai tujuan. Bila kinerja individu (*individual performance*) baik, maka diharapkan kinerja organisasi akan baik pula.

#### **2.1.7.1 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pencapaian Kinerja**

Davis and Frederich (2005:13) mengemukakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

##### **a. Faktor kemampuan (*ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi intelektual (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk menduduki jabatan tertentu dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.

##### **b. Faktor motivasi (*motivation*)**

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*)

terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja. Davis and Frederick, dalam Simamora (2016:342), mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
  - a) Kemampuan dan keahlian
  - b) Latar belakang
  - c) Demografi
2. Faktor psikologi yang terdiri dari:
  - a) Persepsi
  - b) *Attitude*
  - c) *Personality*
  - d) Pembelajaran
  - e) Motivasi
3. Dukungan organisasi yang terdiri dari:
  - a) Sumber daya
  - b) Kepemimpinan
  - c) Penghargaan
  - d) Struktur
  - e) *Job design*



Timpe (2012:121), mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu memiliki tipe pegawai kerja, sedangkan seseorang yang memiliki kinerja rendah atau jelek disebabkan karena orang tersebut mempunyai kemampuan rendah serta tidak memiliki prakarsa atau upaya untuk memperbaiki kemampuan yang dimilikinya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungannya, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Bisa saja seseorang memiliki kemampuan dan kemauan untuk memperbaiki dan/atau meningkatkan kinerjanya, akan tetapi tidak bisa diwujudkan karena kendala sarana dan prasarana yang tidak mendukung. Akibatnya mereka tidak bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dan akibat lebih lanjut berpengaruh terhadap kinerjanya.

Kinerja adalah kulminasi 3 (tiga) elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat keadaan-keadaan eksternal” (Timpe, 2012:329).

Penjelasan ketiga elemen tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seseorang pegawai ke tempat kerja, artinya bahwa keterampilan yang dimiliki itu tidak begitu saja langsung bisa dipraktikkan di tempat kerja, bila tidak didukung oleh faktor lainnya yakni pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Pegawai yang tidak memiliki daya

pendukung lainnya seperti yang disebutkan di atas dalam melakukan pekerjaannya, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik. Karena itu, keterampilan yang telah dimiliki itu harus diasah dan dikembangkan dengan menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk mengelola keterampilannya itu disertai dengan kecakapan serta kemampuan teknis lain yang diperlukan yang berkaitan dengan keterampilannya itu.

## 2. Upaya (*effort*)

Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Seorang pegawai yang memiliki keterampilan untuk melakukan suatu tugas pekerjaan, mereka tidak akan bekerja dengan baik bila tidak disertai dengan upaya maksimal dari yang bersangkutan, lebih-lebih bila pegawai tersebut sama sekali tidak berupaya untuk mengembangkan keterampilan itu, dan dapat dipastikan bahwa mereka tidak akan dapat menunjukkan kinerja yang baik.

## 3. Kondisi-kondisi eksternal

Elemen penentu kinerja adalah tingkat sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas pegawai. Seorang pegawai yang memiliki tingkat keterampilan dan memiliki upaya yang diperlukan untuk berhasil, pegawai tersebut mungkin saja tidak berhasil. Pegawai yang tidak berhasil dalam pencapaian kinerja ini diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung yang berada di luar kendali pegawai, seperti buruknya keadaan ekonomi, kurang atau tidak tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, suasana dan lingkungan kerja yang tidak mendukung, tidak adanya dukungan dari organisasi

(pimpinan) dan faktor-faktor eksternal lainnya.

#### **2.1.7.2 Kriteria Penilaian Kinerja**

Schuler dan Jackson (2012:311) mengemukakan kriteria kinerja yang dinilai adalah meliputi hal-hal berikut:

1. Kriteria berdasarkan sifat, yaitu kriteria yang memusatkan pada karakteristik pribadi seorang karyawan seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan pada bagaimana seseorang, bukan pada apa yang dicapainya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku, yaitu kriteria yang memusatkan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Di dalam hubungannya dengan citra perusahaan maka kriteria keperilakuan terbukti bermanfaat untuk meninjau kinerja karyawan dengan disusunnya sejumlah perilaku tertentu yang harus diikuti.
3. Kriteria berdasarkan hasil, yaitu kriteria yang berfokus pada hasil yang dicapai ketimbang bagaimana pekerjaan itu dihasilkan.

Kriteria di atas mempunyai sisi kekuatan dan kelemahan, oleh karena itu adakalanya perusahaan atau organisasi mengadaptasi atau membuat format penilaian karyawannya sesuai dengan keadaan perusahaan dan *job description* (deskripsi tugas) masing-masing karyawan. Schuler dan Jackson (2012) mengemukakan penilaian terhadap kinerja biasanya dinyatakan dalam kalimat-kalimat yang representatif dengan tingkatan persetujuan, di mana setiap butir dinilai dengan 1 sampai 7.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja

pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja dewasa ini merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2012:187). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (2004) adalah sebagai berikut :

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran obyektif dan *observable*.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja dapat berupa evaluasi kinerja karyawan untuk dapat membantu manajemen dalam membuat keputusan sumber daya manusia secara

umum. Evaluasi kinerja selain dimaksudkan sebagai umpan balik bagi karyawan dapat pula dijadikan sebagai dasar untuk melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi.

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2012) sebagai berikut:

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informasi perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Pekerjaan-pekerjaan di mana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apapun yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi,

masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rivai (2016) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai 2 (dua) elemen pokok, sebagai berikut :

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh: anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2012). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manager dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manager dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi: penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur,

memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Dari beberapa teori yang sudah dipaparkan, maka yang dimaksud dengan kinerja Menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky: 2016) definisi *performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

## **2.2 Pengaruh antar Variabel Penelitian**

### **1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap stres kerja, *quality of work life* dan kinerja pegawai.**

Kokt, D. and Ramarumo, R. (2015), menunjukkan bahwa perusahaan akomodasi dinilai memiliki budaya rasional dominan, yang menunjukkan posisi eksternal yang kuat dan daya saing. Analisis korelasi dan regresi lebih lanjut menegaskan bahwa meskipun budaya rasional memang memiliki efek mitigasi terhadap stres kerja dan kelelahan, nilai-nilai yang terkait dengan Budaya Kelompok dan Budaya Pembangunan memberikan efek mitigasi yang lebih kuat. Sahrani Sihotang (2015), dalam Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Stres Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kanwil Kementrian Agama Medan. *Jurnal manajemen* University of Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif budaya organisasi terhadap stres kerja. Pengaruh ini mengindikasikan

bahwa semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin rendah tingkat stres kerja pada pegawai.

Dany Galih Pamungkas (2016), dalam Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, dan Stres Kerja, Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. PLN (Persero) AP2B Sistem Minahasa. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4 ,No.3, Edisi Khusus SDM 2016: 369-380. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap stres kerja, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sista Prilia Nisa Amilia, Dwiarko Nugrohoseno (2014), dalam Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya. *BISMA Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Volume 7 No. 1 Agustus 2014. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi dan stres kerja memiliki pengaruh simultan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dian Ariyanti (2011), dalam Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Quality of Work Life* (Qwl) Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan. Hal penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara bersama-sama yang signifikan antara inovasi dan pengambilan



resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi pada individu, orientasi pada tim, agresifitas, dan stabilitas terhadap *quality of work life*. Secara parsial inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi pada individu, orientasi pada tim, agresifitas, dan stabilitas berpengaruh nyata dan positif terhadap *quality of work life*.

Aisyah Indah Lestari, Aminuddin Irfani (2019), dalam *The Infulence Of Job Satisfaction And Organizational Culture To Study on Employee of Laboratorium Pengujian Kualitas Lingkungan PDAM Tirtawening Kota Bandung*). *Prosiding Manajemen*, Vol 5, No 1, (Februari, 2019): 721-726. Hasil penelitian ini adalah kepuasan kerja di LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah baik; budaya organisasi di LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah baik; kualitas kehidupan kerja di LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah baik; dan dengan tingkat keyakinan sebesar 95% terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial.

Wiwik Harwiki (2013), dalam *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Motivasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Keterlibatan Pekerjaan, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan* Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servent Leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, OCB, dan Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, OCB, dan Kinerja Karyawan.

Suzanna Josephine Tobing (2006), dalam disertasi *Pengaruh Budaya*

Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kinerja (studi kasus pada PT. Astra Agro Lestari Tbk Jakarta)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja organisasi.

## **2. Pengaruh *Transformasional leadership* terhadap stres kerja, *quality of work life* dan kinerja pegawai**

Dinda Rizvina (2016), dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Stres Kerja Karyawan Media Massa Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh negatif gaya kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa level gaya kepemimpinan transformasional berada pada level sedang dan stres kerja karyawan berada pada level sedang. Wahyu Hamdani, Seger Handoyo (2012), dalam Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Volume 1, No. 02, Juni 2012: 1-11. Membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Fauzan Dwi Putra Lubis, Rodhiyah (2015), dalam *The Effect Of Work Stress And Transformational Leadership Style On Turnover Intention PT. Kreasi Edulab Indonesia Employees*. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas tingkat stres kerja rendah namun masih terdapat stres kerja tinggi karena gaji dan penghargaan kurang, gaya kepemimpinan transformasional pemimpin sesuai namun terdapat

responden merasa tidak sesuai karena kurangnya perhatian dan turnover intention pada perusahaan tinggi. Benedicta Djarwati Muljani, Taher Alhabsji, Djamhur Hamid (2005), dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Pendidik yang Dipimpin oleh Pemimpin Perempuan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya ). *Jurnal Profit* Volume 6 N o . 2, 135-148. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh kualitas kehidupan kerja.

Thomas Stefanus Kaihatu, Wahyu Astjarjo Rini (2007), dalam Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.98, NO. 1, Mret 2007: 49-61. Membuktikan bahwa secara signifikan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran, sebaliknya komitmen organisasional ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku ekstra peran dari para guru.

Nelliana Tandayong dan Roy Setiawan (2018), dalam Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Stress* Sebagai variabel Intervening Pada PT Gdc Multi Sarana Surabaya. AGORA. Vol. 6, No. 2 (2018, 1-6. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh negatif terhadap *work stress*,

*transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, *work stress* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* serta *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work stress* sebagai variabel intervening.

### **3. Pengaruh Kompensasi terhadap stres kerja, *quality of work life* dan kinerja pegawai**

Andi Alianto, Rina Anindita (2018), dalam *The Effect of Compensation and Work Life Balance on Work Satisfaction Mediated By Work Stress. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. Volume 7 Issue 5 Ver. IV|| May. 2018 || PP—79-87. Menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap stres kerja. Maka kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja, keseimbangan kehidupan kerja tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja.

Haidy Brown, Ji Sung Kim, Sue R. Faerman (2019), dalam *The influence of societal and organizational culture on the use of work-life balance programs: A comparative analysis of the United States and the Republic of Korea. The Social Science Journal* (2019), membuktikan adanya hubungan kompensasi terhadap *quality of work life*, dengan menggunakan kerangka kerja budaya organisasi umum (daripada berfokus secara khusus pada budaya yang ramah keluarga / mendukung keluarga), penelitian ini menemukan beberapa elemen spesifik dari budaya organisasi yang dianggap memengaruhi penggunaan program kehidupan

keseimbangan kerja (*work-life balance programs*) perempuan dan kehidupan keseimbangan kerja-non-kerja (*work-nonwork self-efficacy*).

Kevin Frangky Iskandar, Willem J. F. A. Tumbuan, Greis M Sendow, (2019), dalam *Analysis Of Work Involvement, Work Life Quality, And Incentives On Employee Performance In Pt. Manado Air. Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019*, Hal. 2821 – 2830. Membuktikan bahwa Keterlibatan kerja, Kualitas Kehidupan Kerja dan Insentif secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi secara parsial Keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Jahid, Gaffar Mohammad (2015), dalam Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Direktorat SDM dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas pembelian/potongan harga berada pada kategori tinggi dan kerapian & ketelitian hasil kerja berada pada kategori tinggi. Arif Partono Prasetio, Chita Agathanisa, Bachruddin Saleh Luturlean (2019), membuktikan kompensasi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres kerja juga berpengaruh pada kepuasan kerja tetapi dalam arah sebaliknya (negatif). Dengan hubungan semacam ini, stres kerja jelas tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Organisasi ritel masih perlu mengembangkan paket kompensasi yang menarik untuk menjaga tingkat kepuasan karyawan.

Wandy Zulkarnaen, Risa Herlina (2018), dalam Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja karyawan Bagian Staff Operasional Pt. Pranata Jaya Abadi Banjaran. *Jurnal Ilmiah Manajemen*

*Ekonomi Dan Akuntansi*, VOL. 2 NO. 2 Januari 2018, 90-114. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Supriyanto, (2005) dalam Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Petugas Air Traffic Control (ATC) Pada PT (Persero) Angkasa Pura I". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **4. Pengaruh stres kerja terhadap *quality of work life*, dan kinerja pegawai**

Putri Cahya Kusuma W, Kusdi Raharjdo, Arik Prasetya (2015), dalam Pengaruh Stres Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol. 1 No. 1 Januari 2015, 1-9. Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Stres kerja negatif yang signifikan terhadap kepuasan Kerja. Variabel kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel stres kerja mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maharani Ayu Pratiwi (2014), dalam Peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja melalui Analisis Stress Kerja Serta Faktor Yang Memengaruhi (Studi pada Anggota Dit. Reskrim Polda Jateng). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Volume XIII, No. 3, Desember 2014, 350 – 368. menunjukkan bahwa Stres Kerja belum terbukti signifikan secara statistik berpengaruh terhadap Kualitas Kerja. Karakteristik Organisasi berpengaruh positif secara statistik dan dampak signifikan pada kualitas kehidupan kerja dan karakteristik pekerjaan terbukti secara statistik

dampak positif dan signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja. Muji (2013) dalam pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kuantitas. Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fauzan Dwi Putra Lubis, Rodhiyah (2015), dalam *The Effect Of Work Stress And Transformational Leadership Style On Turnover Intention PT. Kreasi Edulab Indonesia Employees*. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas tingkat stres kerja rendah namun masih terdapat stres kerja tinggi karena gaji dan penghargaan kurang. Riny Chandra (2017), dalam Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan. pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, Vol.6, No.1, Mei 2017, 670-678. Menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan beban kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

##### **5. Pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja**

Nurbiyati, Titik (2014), dalam Pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Urnal Siasat Bisnis (Jsb)* Vol 18, No 2, 245-256. Hasil secara parsial QWL berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, namun tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja. Secara simultan QWL, disiplin kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu ada pengaruh tidak langsung (QWL terhadap kinerja melalui

disiplin kerja). Kemudian ada pengaruh tidak langsung (QWL terhadap kinerja melalui kepuasan kerja) lebih besar dibandingkan pengaruh langsung (QWL terhadap kinerja).

Wahibur Rokhman (2012), Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention* dan Stres Kerja: Studi pada BMT Di Kabupaten Kudus. *Conference In Business, Accounting, And Management* (CBAM), Vol 1, No 4 (2012). Hasil Structural Equation Modeling (SEM) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Temuan juga mencatat bahwa, kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif pada niat turnover dan stres. Secara keseluruhan model ini mendukung bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, *intensi turnover*, dan stres.

Mufti Hasan Alfani Analisis Pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Bri Syariah Cabang Pekanbaru, Vol 1 No 1 (2018): *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance* Hasil penelitian ini menyimpulkan : 1) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. 2) *Quality of Work Life* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya, dan 3) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi dengan mediasi



kepuasan kerja yang tinggi juga akan meningkatkan kinerjanya. Ni Putu Melda Cahaya Santhi, Ni Wayan Mujiati (2016), dalam Pengaruh *Quality of Work Life*, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No.11, 2016:300-327. Hasil pengujian mendapatkan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, dimaksudkan untuk dijadikan sebagai bahan kajian atau acuan oleh peneliti dalam rangka memperoleh gambaran hasil penelitian dan pembahasannya yang dikhususkan pada penelitian yang menggunakan variabel serupa atau yang relevan dengan variabel yang akan diteliti di dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Intan Retnosari, Leonardo Budi H, Andi Tri Haryono, 2016. Pengaruh Sistem Kerja Kontrak, Kompensasi Dan *Career Path* Terhadap *Corporate Performance* Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem kerja kontrak, kompensasi, dan *carer path* terhadap *corporate performance* dengan kinerja karyawan sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Charoen Pokphand Indonesia cabang salatiga. Penelitian dilakukan dengan metode sensus terhadap 105 karyawan di PT. Charoen Pokphand Indonesia cabang salatiga dan dianalisa menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS versi 20.0. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa sistem kerja kontrak mempunyai pengaruh positif signifikan paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi dan *career path*. Pengujian Goodness of Fit menunjukkan bahwa hipotesis dapat diterima dan berpengaruh positif signifikan. Sedangkan pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa sistem kerja kontrak, kompensasi dan *career path* mempunyai pengaruh 86,1% terhadap kinerja karyawan, sedangkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh 80,7% terhadap *corporate performance*.

2. Putri Cahya Kusuma W, Kusdi Raharjo, Arik Prasetya Pengaruh Stres Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Non Medis RSUD Ibnu Sina Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol. 1 No. 1 Januari 2015, 1-9. Tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk menguji signifikansi pengaruh stres kerja dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelas (*explanatory research*). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 karyawan dan merupakan sampel jenuh. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis PLS. Untuk menganalisis data tersebut menggunakan program *Smart PLS (partial least square)*. Berdasarkan hasil analisis PLS diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung variabel Stres kerja (X1) mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan Kerja (Y1). Variabel kualitas kehidupan kerja (X2) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y2). Variabel stres kerja (X1) mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan

(Y2). Pengaruh langsung kualitas kehidupan kerja (X2) mempunyai pengaruh yang positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Variabel kepuasan kerja (Y1) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2). Terdapat pengaruh tidak langsung pada variabel stres kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) dan pengaruh tidak langsung pada variabel kualitas kehidupan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan melalui kepuasan kerja (Y1).

3. Maharani Ayu Pratiwi, 2014. Peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja Melalui Analisis Stress Kerja Serta Faktor Yang Memengaruhi (Studi pada Anggota Dit. Reskrimum Polda Jateng). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Volume XIII, No. 3, Desember 2014, 350 – 368. Dilayani sebagai penegak hukum, polisi harus selalu diorganisir dalam berbagai situasi dan kontrol dalam berbagai perilaku manusia. Meskipun polisi melakukan pekerjaannya dengan adil, baik, dan mereka bekerja secara diplomatis masih bukan tugas yang mudah. Polisi dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai hukum penegakan dan keadilan memiliki beberapa tugas, yaitu sebagai petugas patroli, detektif, remaja polisi, polisi lalu lintas, pelatihan petugas, identifikasi petugas, dan personel laboratorium (kejahatan).

Fenomena tersebut mendorong penelitian yang meneliti bagaimana meningkatkan kualitas kerja anggota seumur hidup Dit. Reskrimum Polda Jawa Tengah. Data pada variabel-variabel diperoleh melalui wawancara menggunakan kuesioner kepada 106 anggota DIT. Reskrimum Polda Jawa Tengah. Yang dikumpulkan data kemudian dianalisis dengan menggunakan

SEM. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa karakteristik statistik organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja, Karakteristik Pekerjaan terbukti signifikan secara statistik dan efek positif pada Stres Kerja, Stres Kerja belum terbukti signifikan secara statistik berpengaruh terhadap Kualitas Kerja, Karakteristik Organisasi berpengaruh positif secara statistik dan dampak signifikan pada kualitas kehidupan kerja dan karakteristik pekerjaan terbukti secara statistik dampak positif dan signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja.

4. Wahibur Rokhman, 2012. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, *Turnover Intention* dan Stres Kerja: Studi pada BMT Di Kabupaten Kudus. Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM), Vol 1, No 4 (2012). <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/cbam/article/view/193>. Penelitian ini menyelidiki pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, intensi turnover dan stres.

Penelitian ini menggunakan sampel 150 karyawan Baitul Mal wa Tamwil (BMT) di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah, Indonesia. Hasil Structural Equation Modeling (SEM) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Temuan juga mencatat bahwa, kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif pada niat turnover dan stres. Secara keseluruhan model ini mendukung bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, intensi turnover, dan stres. Implikasi,

batasan dan saran untuk penelitian masa depan dibahas.

5. Mufti Hasan Alfani Analisis Pengaruh *Quality of Work Life* (Qwl) Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Bri Syariah Cabang Pekanbaru, Vol 1 No 1 (2018): Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance <https://journal.uir.ac.id/index.php/tabarru/article/view/2039>. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengaruh *Quality of Work Life*(QWL) terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT. Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dan sebagai pembanding menggunakan pendekatan *Analysis of Moment Structures* (AMOS) sebagai program analisis dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menyimpulkan : 1) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya. 2) *Quality of Work Life* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi akan semakin dapat meningkatkan kinerjanya, dan 3) *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja karyawan dimana karyawan yang memiliki *Quality of Work Life* tinggi dengan mediasi kepuasan kerja yang tinggi juga akan meningkatkan kinerjanya.

6. Gillet, Nicolas, Evelyne Fouquereau , Ange' lique Bonnaud-Antignac, Rene' Mokoukolo, 2013. Philippe Colombat, *The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey.* *Int. J. Nurs. Stud.* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>. Latar belakang: Pentingnya kepemimpinan transformasional bagi kesejahteraan perawat adalah semakin diakui. Namun, ada sedikit penelitian yang meneliti mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja perawat.

Tujuan: Pertama, untuk memeriksa dua mekanisme psikologis yang mungkin yang menghubungkan perilaku kepemimpinan nasional terhadap kualitas kehidupan kerja perawat. Kedua, mempelajari hubungan antara kualitas kehidupan kerja perawat dan keterlibatan kerja mereka. Desain: Desain studi cross-sectional. Pengaturan: Penelitian berlangsung di 47 berbeda hematologi, onkologi, dan hematologi/unit onkologi di Perancis. Partisipan adalah perawat dan perawat bantu. Peserta: 343 perawat mengisi kuesioner. Survei dikirim ke semua perawat bekerja di unit. 95% adalah perempuan, usia rata-rata adalah 36,30 tahun. Metode: Perawat diminta untuk menilai gaya kepemimpinan transformasional atasan mereka dan persepsi mereka tentang keadilan distributif dan interaksional dalam unit. Mereka juga diminta untuk mengevaluasi tingkat kualitas kehidupan kerja mereka sendiri dan keterlibatan kerja mereka.

Hasil: Keadilan distributif dan keadilan interaksional ditemukan untuk sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja perawat. Di Selain itu, kualitas kehidupan kerja perawat berhubungan positif dengan keterlibatan kerja mereka. Kesimpulan: Pemimpin transformasional dapat membantu memastikan kualitas kehidupan kerja perawat yang mana pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Dengan demikian praktik kepemimpinan ini bermanfaat bagi baik karyawan maupun organisasi.

7. Rajagukguk, Sondang Mariani, 2017. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Karyawan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan *Jurnal Akuntansi Maranatha*, Volume 9, Nomor 2, November 2017, pp 131-136. Penelitian ini menguji pengaruh kompensasi, motivasi karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 56 dari 146 karyawan di PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung dari Divisi Manajemen Sumber Daya. Data dikumpulkan melalui tinjauan literatur dan observasi lapangan seperti distribusi kuesioner. Sementara itu, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling. Hasil tes menggunakan regresi berganda secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa kompensasi (X1) memiliki pengaruh pada kinerja, motivasi (X2) tidak memengaruhi kinerja, dan komitmen organisasi (X3) memiliki pengaruh pada kinerja (Y). Sedangkan secara simultan (uji F) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara X dan Y. Hasil koefisien determinasi menunjukkan

bahwa variabel bebasnya adalah kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi pengaruh simultan adalah 37,2% terhadap kinerja.

8. Irvan Trang (2012) dalam penelitian yang berjudul “Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediator Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Karyawan”. Dengan menggunakan sampel responden sebesar 130, dan alat analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi; (2) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi; (3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi; (4) Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Margaretha, Marmis dan Amsal (2012) dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BFI Finance Indonesia TBK Pekanbaru”. Sampel yang digunakan sebanyak 90 orang karyawan tetap pada PT.BFI Finance Indonesia TBK. Analisis data dalam penelitian ini adalah kuantitas dengan model Regresi Linier Berganda dan dalam pengolahan data menggunakan SPSS (*Statistical Package For Sosial Science*), hasil penelitian menunjukkan:

- a) Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan secara bersama-



sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

b) Dari 3 variabel (Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan) maka Komitmen Organisasi paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BFI Finance Indonesia TBK.

9. Muji (2013) dalam penelitiannya adalah untuk mengetahui apa efek langsung motivasi kerja, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kuantitas. Subjek adalah Karyawan Rumah Sakit Umum Puri Asih Salatiga yang memiliki kapasitas 98 orang. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Teknik yang digunakan adalah penelitian ini untuk mendapat kesimpulan adalah teknik Analisis Regresi Linier Berganda yang itu menunjukkan hasil bahwa  $Y = 0,324 X_1 + 0,228 X_2 - 0,267 X_3$ . Ini menafsirkan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan stres kerja kurang dari 0,05 dan nilai signifikan lingkungan kerja lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh motivasi kerja dan stres kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Puri Asih Salatiga dan tidak ada pengaruh lingkungan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Puri Asih Salatiga.
10. Suzanna Josephine Tobing (2006). Dalam disertasi yang tidak dipublikasikan dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kinerja (studi kasus pada PT. Astra Agro Lestari Tbk Jakarta)”. Hasil penelitian yang dikemukakan oleh peneliti

adalah sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja organisasi.
  - b. Kepuasan kerja memengaruhi motivasi kerja komitmen dan kinerja organisasi.
  - c. Motivasi kerja memengaruhi komitmen dan kinerja organisasi.
  - d. Komitmen terhadap organisasi memengaruhi kinerja organisasi.
11. Nelliana Tandayong dan Roy Setiawan, 2018. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Stress* Sebagai variabel Intervening Pada PT Gdc Multi Sarana Surabaya. AGORA. Vol. 6, No. 2 (2018, 1-6. Seorang pemimpin perusahaan harus mampu menciptakan iklim yang baik antara pimpinan dan bawahan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work stress* sebagai variabel intervening di PT GDC Multi Sarana Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Sampel yang digunakan yaitu 50 karyawan di PT GDC Multi Sarana Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik. Proses perhitungan dibantu program software Smart PLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *work stress*, *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, *work stress*

berpengaruh negatif terhadap *employee performance* serta *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work stress* sebagai variabel intervening pada PT GDC Multi Sara-na Surabaya.

12. Nasution, Dinda Rizvina, 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Stres Kerja Karyawan Media Massa Medan. <http://usu.ac.id/handle/123456789/54724>. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja karyawan media massa yang menjadi responden pada LPP TVRI Medan dan Harian Waspada Medan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan pria dan wanita. Teknik sampling yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan cara purposive sampling dengan jumlah sampel 61 orang. Metode pengambilan data yang digunakan adalah skala gaya kepemimpinan transformasional menggunakan teori Bass dan skala stres kerja menggunakan teori Michael.

Skala gaya kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1990) yang terdiri atas 4 dimensi yaitu: charisma, inspirational, individualized consideration, and intellectual stimulation. Skala stres kerja disusun berdasarkan dimensi stres kerja yang dikemukakan oleh Michael (2009) yaitu: beban kerja, konflik kerja, dan ambiguitas peran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh negatif gaya kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja karyawan mass media Medan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa level gaya kepemimpinan

transformasional di media massa Medan berada pada level sedang dan stres kerja karyawan media massa Medan berada pada level sedang. Peneliti berharap penelitian ini nantinya dapat memberikan pengetahuan yang lebih tentang gaya kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan oleh pemimpin kepada karyawan dan bermanfaat juga dalam menurunkan stres kerja pada karyawan.

13. Riny Chandra (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan. pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, Vol.6, No.1, Mei 2017, 670-678. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan stres kerja secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa. Adapun Sampel yang digunakan adalah sebanyak 45 orang yang merupakan karyawan pada PT. Mega Auto Finance Cabang di Langsa.

Analisis data menggunakan persamaan regresi linier berganda dan pembuktian hipotesis dengan menggunakan uji t, uji F dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil uji t variabel beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa. Variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa. Hasil uji statistik (uji F), secara simultan beban kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa. Berdasarkan uji t dan F, maka hipotesis diterima.

14. Nurbiyati, Titik, 2014. *Pengaruh Quality of Work Life (Qwl) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Urmal Siasat Bisnis (Jsb) Vol 18, No 2, 245-256. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh antara variable *Quality of Work Life (QWL)* terhadap kinerja karyawan dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Data dalam riset ini menggunakan data primer dengan menggunakan alat analisis regresi dan analisis path. Dari analisis data diperoleh hasil secara parsial QWL berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai namun tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja. Secara simultan QWL, disiplin kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu ada pengaruh tidak langsung (QWL terhadap kinerja melalui disiplin kerja) lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja. Kemudian ada pengaruh tidak langsung (QWL terhadap kinerja melalui kepuasan kerja) lebih besar dibandingkan pengaruh langsung (QWL terhadap kinerja). Nilai R Square sebesar 0,553 yang artinya variabel QWL, kepuasan kerja dan disiplin kerja memengaruhi kinerja hanya sebesar 55,30 % sedangkan 44,7% dipengaruhi faktor lain.

Rekomendasi dari hasil riset ini variabel QWL kategori pertumbuhan dan perkembangan perlu adanya program Training Need Analysis (TNA) guna memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Sedangkan variabel QWL kategori kompensasi perlu mengadakan salary survey terhadap perguruan tinggi yang dipilih secara

sampling yang bertujuan untuk melakukan perbandingan data mengenai kebijakan, praktek dan metode penggajian. Perlu dilakukan riset lanjutan untuk mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap kinerja selain faktor QWL, disiplin kerja dan kepuasan kerja.

15. Wandy Zulkarnaen, Risa Herlina, 2018. Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja karyawan Bagian Staff Operasional Pt Pranata Jaya Abadi Banjaran. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, VOL. 2 NO. 2 Januari 2018, 90-114. Sumber daya manusia merupakan faktor penunjang agar perusahaan tetap bertahan di dalam persaingan. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan bekerja maksimal agar mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapan. Kebijakan kompensasi selain memberikan imbalan kepada karyawan atas pekerjaanyang dilakukan karyawan juga merupakan salah satu cara untuk mempertahankan karyawan yang potensial.

Berdasarkan variabel-variabel yang diteliti, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan asosiatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri dan tidak membuat perbandingan variabel dengan variabel lain Penelitian deskriptif disini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan kinerja karyawan pada PT Pranata Jaya Abadi. Sedangkan metode penelitian

asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Hasil penelitian ini menunjukkan sebuah persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :  $Y = 0,414 + 0,997X_1 + 0,866X_2$ , yang dapat diartikan sebagai bahwa variabel  $X_1$  dan  $X_2$  bernilai nol (0), maka variabel  $Y$  akan bernilai 0,414 satuan; jika kompensasi langsung ( $X_1$ ) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel  $Y$  akan meningkat sebesar 0,997 satuan, serta jika kompensasi tidak langsung ( $X_2$ ) meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel  $Y$  akan meningkat sebesar 0,866 satuan.

Kesimpulan dari penelitian ini diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 82,7% atau nilai 0,827 yang menunjukkan arti bahwa kompensasi langsung ( $X_1$ ) dan kompensasi tidak langsung ( $X_2$ ) memberikan pengaruh simultan (bersama-sama) sebesar 82,7% terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Sedangkan sisanya sebesar 17,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang diabaikan penulis. Adapun nilai Adjusted  $R^2$  0,820 atau nilai sebesar 82,0% yang menunjukkan arti bahwa, bila ada variabel bebas lain yang akan dimasukkan, variabel kompensasi langsung dan tidak langsung, tetap berpengaruh sebesar 82,0%. Terhadap kinerja karyawan.

16. Jahid, Gaffar Mohammad (2015) Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Direktorat SDM dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung". Universitas Pendidikan Indonesia. <http://repository.upi.edu/id/eprint/17747>. Di akses jan 2020.

Meningkatkan kembali keunggulan produk dan potensi sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang juga merupakan aset utama perusahaan. Sehingga Perusahaan wajib memerhatikan kinerja karyawannya sebagai bentuk fungsi pengawasan. Salah satu yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi, dan kompensasi tidak langsung adalah salah satunya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kompensasi tidak langsung dan kinerja serta pengaruhnya pada karyawan Direktorat SDM dan Umum di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung. Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian berjumlah 150 karyawan. Teknik analisis menggunakan regresi linear sederhana. Hasil penelitian yang diperoleh memberikan kesimpulan bahwa fasilitas pembelian/potongan harga berada pada kategori tinggi dan kerapian & ketelitian hasil kerja berada pada kategori tinggi. Hasil perhitungan korelasi sebesar 0,746 artinya terdapat hubungan yang kuat. Hasil perhitungan analisis regresi sederhana didapat dari persamaan  $Y = 9,178 + 0,744X$  dan  $KD 55,65\%$  artinya pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 55,65% sedangkan sisanya 44,35% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.

17. Tiara Putri, Usmany Djamhur, Hamid Hamidah, Nayati Utami (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan



Terpentin II, Ponorogo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 37 No. 2 Agustus 2016, 38-44. Penelitian ini menggunakan metode explanatory research, dengan pendekatan kuantitatif melalui kuisioner dan dokumentasi. Sampel pada penelitian ini berjumlah 43 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (path analysis). Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, pertama, terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan koefisien beta sebesar 0,672, thitung sebesar 5,812 dan nilai probalitas  $(0,000) < 0,05$ . Kedua, terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,403, thitung sebesar 2,694 dan nilai probalitas  $(0,010) < 0,05$ . Ketiga, terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta 0,378, thitung sebesar 2,531 dan probabilitas  $(0,015) < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Variabel budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,271.

18. Nova Riana, Khoirul Fajri, Karin Alsyauami, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kampung Batu Malakasari Tektona Waterpark Kabupaten Bandung. *Tourism Scientific Journal*, Volume 2 Nomor 1 Desember 2016, 1-28. Remunerasi atau kompensasi adalah faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang bekerja dalam

suatu organisasi dan bukan pada organisasi lain. Perusahaan harus kompetitif dengan semacam kompensasi untuk merekrut, mempertahankan, dan menghargai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif, dengan 30 responden sebagai sampel untuk pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil analisis deskriptif pada penelitian ini menunjukkan bahwa kategori kompensasi langsung adalah baik, kompensasi tidak langsung dalam kategori baik, dan kinerja kerja berada dalam kategori baik. Sedangkan hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa keseluruhan kompensasi memengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,619 atau 61,90%, dianggap signifikan.

19. Angga Putra Samudra, Kusdi Rahardjo, M. Djudi Mukzam, 2014. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 7 No. 2 Januari 2014, 1-9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial (X) memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan R sebesar 0,749. Pada tabel hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,746 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X1 (kompensasi finansial langsung). Jadi apabila kompensasi finansial langsung mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,746 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan. Kinerja

karyawan akan meningkat sebesar 0,420 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X2 (kompensasi finansial tidak langsung), Jadi apabila kompensasi finansial tidak langsung mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,420 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan. Berdasarkan pengujian hipotesis secara simultan dilakukan melalui uji F. Signifikansi F atau sig. sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05 sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. kompensasi finansial (X) sebagai variabel bebas memberikan kontribusi terhadap kinerja (Y) sebagai variabel terikat dengan nilai R Square sebesar 56,2% dan sisanya sebesar 43,8% dipengaruhi oleh variabel lain. Dari hasil pengujian hipotesis secara parsial, kompensasi finansial langsung (X1) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja (Y).

20. Ferdy Roring, 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Danamon Cabang Manado. Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi Vol.4 No.3.November 2017, 144-154. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Bank Danamon Cabang Manado yang berjumlah 254 orang. Sampel yang digunakan adalah 72 responden yang ada. Dengan teknik yang digunakan yaitu Analisis Regresi Berganda. Untuk menjawab penelitian ini apakah menunjukkan hasil bahwa: Kepemimpinan, Pembagian Kerja, dan Kompensasi secara bersama dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada PT Bank Danamon

Cabang Manado agar dapat meningkatkan kinerja karyawan agar pelayanan dapat menjadi efektif dan efisien.

21. Ilham Thaief, Aris Baharuddin, Priyono & Mohamad Syafi'i Idrus, 2015. Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (*Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang*). *Review of European Studies*; Vol. 7, No. 11; 2015, 23-33. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan variabel pelatihan dan untuk mengetahui efek simultan dan parsial dari variabel pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Layanan dan Jaringan Malang. Penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau penelitian penjelasan, yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis.

Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT PLN (Persero) Malang Area Layanan dan Jaringan. Sampel dalam penelitian ini adalah 44 responden. Variabel independen adalah: Pelatihan (X1), Kompensasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3). Variabel dependen adalah Pekerjaan Karyawan Performa (Y). Analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode statistik. Berdasarkan analisis deskriptif pada hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pelatihan diikuti oleh karyawan dinilai pada targetnya terutama untuk konten materi dan durasi waktu yang optimal. Kompensasi dinilai dalam tingkat yang baik, terutama pada gaji dan kompensasi pelengkap. Sedangkan untuk elemen fasilitas terdiri dari kendaraan dan tempat tinggal perlu ditingkatkan. Kinerja kerja karyawan juga sangat positif direspon dalam tiga

elemennya seperti ketepatan waktu, pekerjaan kualitas dan kuantitas kerja. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja dimiliki secara bersamaan dan sebagian pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Malang Layanan dan Jaringan Daerah. Seluruh efek dari variabel independen memiliki arah positif.

22. Sihotang, Sahrani, 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Stres Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kanwil Kementerian Agama Medan. *Jurnal manajemen University of Sumatera Utara* <http://usu.ac.id/handle/123456789/43256>. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap stres kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bersifat korelasional. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di instansi pemerintah Kanwil Kementerian Agama (Kemenag) Medan yang berjumlah 93 orang yang diambil dari populasi. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua buah skala yaitu, skala budaya organisasi (Denison & Mishra, 1995), dan skala stres menurut Behr dan Newman (dalam Rice, 1999). Skala budaya organisasi memiliki nilai reliabilitas ( $r_{xx'}=0,960$ ) dan skala stres kerja ( $r_{xx'} = 0,916$ ). Metode analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif budaya organisasi terhadap stres kerja. Pengaruh ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin rendah tingkat stres kerja pada pegawai. Serta budaya organisasi memberikan sumbangan efektif

sebesar 25,6 % dalam menurunkan stres kerja pada pegawai

23. Dian Ariyanti, 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Quality of Work Life* (Qwl) Pada Pt. Pln (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan Jaringan Surabaya Selatan. Universitas Airlangga. <http://unair.ac.id/id/eprint/694>. Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 13. diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = -1,359 + 1,281X_1 + 1,765X_2 + 0,941X_3 + 1,146X_4 + 1,300X_5 + 0,933X_6 + 0,723X_7$  Kemudian dari hasil uji F dapat diketahui bahwa nilai f hitung sebesar 8,516 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat kesalahan yang ditolerir yaitu  $\alpha = 0,05$ . Hal ini mendukung hipotesis yang pertama yang menyatakan ada pengaruh secara bersama-sama yang signifikan antara inovasi dan pengambilan resiko (X1), perhatian ke rincian (X2), orientasi hasil (X3), orientasi pada individu (X4), orientasi pada tim (X5), agresifitas (X6), dan stabilitas (X7) terhadap *Quality of Work Life* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan.

Dan dari hasil uji t dapat diketahui bahwa inovasi dan pengambilan resiko (X1) nilai thitung yang diperoleh adalah 3,179 dengan taraf signifikan sebesar 0,003, perhatian ke rincian (X2) nilai thitung yang diperoleh adalah 4,424 dengan taraf signifikan sebesar 0,000, orientasi hasil (X3) nilai thitung yang diperoleh adalah 2,187 dengan taraf signifikan sebesar 0,034, orientasi pada individu (X4) nilai thitung yang diperoleh adalah 2,315

dengan taraf signifikan sebesar 0,025, orientasi pada tim (X5) nilai thitung yang diperoleh adalah 3,170 dengan taraf signifikan sebesar 0,003, agresifitas (X6) nilai thitung yang diperoleh adalah 2,375 dengan taraf signifikan sebesar 0,022, dan stabilitas (X7) nilai thitung yang diperoleh adalah 2,041 dengan taraf signifikan sebesar 0,047. Karena taraf signifikan yang diperoleh lebih kecil dari 0,05, maka untuk mendukung hipotesis yang kedua secara parsial inovasi dan pengambilan resiko (X1), perhatian ke rincian (X2), orientasi hasil (X3), orientasi pada individu (X4), orientasi pada tim (X5), agresifitas (X6), dan stabilitas (X7) berpengaruh nyata dan positif terhadap *Quality of Work Life* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya Selatan.

24. Pane, Jagarin dan Sih Darmi Astuti, 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang). *Telaah Manajemen TEMA* Vol 6 Edisi 1, Maret 2009 hal 67 -85. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. 98 responden dari PT Telkom digunakan dalam penelitian ini untuk melengkapi 65 item pengukuran. Pengumpulan data dengan metode survei dan kuesioner didistribusikan kepada responden. Metode statistik yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa *The Telkom Way* 135 yang dibuat sejak tahun 2003 tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena sebelumnya Telkom telah mempunyai budaya organisasi yang kuat. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai daripada kompensasi.

25. Helmiatin, 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Perilaku Ekstra Peran Karyawan Universitas Terbuka. [https:// ipb.ac.id/jspui/ bitstream/123456789/](https://ipb.ac.id/jspui/bitstream/123456789/) diakses jan 2020. Dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan. Melalui kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin dapat menciptakan transformasi positif bagi karyawannya. Hasilnya dapat dilihat dari kepuasan mereka yang dihasilkan dari Kualitas Kehidupan Kerja mereka (QWL) atau kehidupan kerja. Jika mereka memiliki kualitas kerja yang baik, mereka diharapkan memiliki perilaku kewarganegaraan.

Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan karyawan administrasi di Universitas Terbuka. Ada 220 responden yang berkontribusi untuk penelitian ini. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik survei. Data dianalisis menggunakan SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada perilaku kewarganegaraan; ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja. Padahal, antara



kualitas kehidupan kerja dan kewarganegaraan memiliki efek positif dan signifikan.

26. Dany Galih Pamungkas, 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, dan Stres Kerja, Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. PLN (Persero) AP2B Sistem Minahasa. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4 ,No.3, Edisi Khusus SDM 2016: 369-380. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya organisasi, karakteristik pekerjaan, dan stres kerja terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) AP2B Sistem Minahasa. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap stres kerja, karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
27. Kock, D. and Ramarumo, R. (2015). Impact of organisational culture on job stress and burnout in graded accommodation establishments in the Free State province, South Africa, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 1198-1213. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0100>. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki dampak budaya organisasi pada stres kerja dan kelelahan di perusahaan akomodasi bertingkat. Sifat pekerjaan yang menuntut dalam industri perhotelan (mis. Jam kerja yang panjang dan shift) menjadikan stres kerja dan kelelahan, tantangan yang terus-menerus bagi

industri ini. Karyawan yang terus-menerus mengalami lingkungan kerja yang menantang dapat mengalami peningkatan tingkat stres kerja dan kelelahan atau bahkan meninggalkan industri sepenuhnya. Provinsi Free State di Afrika Selatan memiliki sektor perhotelan yang mapan, dan investigasi ini menunjukkan sejauh mana tekanan dan kelelahan kerja dimitigasi oleh budaya organisasi yang menguntungkan. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan akomodasi dinilai memiliki Budaya Rasional dominan, yang menunjukkan posisi eksternal yang kuat dan daya saing. Analisis korelasi dan regresi lebih lanjut menegaskan bahwa meskipun Budaya Rasional memang memiliki efek mitigasi terhadap stres kerja dan kelelahan, nilai-nilai yang terkait dengan Budaya Kelompok dan Budaya Pembangunan memberikan efek mitigasi yang lebih kuat.

28. Aisyah Indah Lestari, Aminuddin Irfani, 2019. *The Infulence Of Job Satisfaction And Organizational Culture To Quality of Work Life (Study on Employee of Laboratorium Pengujian Kualitas Lingkungan PDAM Tirtawening Kota Bandung)*. *Prosiding Manajemen*, Vol 5, No 1, (Februari, 2019): 721-726. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan di LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung, dan untuk mengetahui penengaruh antara kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja pada karyawan LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode verifikatif. Data yang digunakan adalah data

primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, observasi, dokumentasi dan studi kepustakaan. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung sebanyak 47 orang. Hasil dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja di LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah baik; budaya organisasi di LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah baik; kualitas kehidupan kerja di LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung adalah baik; dan dengan tingkat keyakinan sebesar 95% terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan LPKL PDAM Tirtawening Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial.

29. Dina Aditiana, 2006. Pengaruh Faktor-Faktor Pendorong Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/Qwl*) Perawat Irna Medik Rsu Dr. Soetomo Surabaya. *Universitas Airlangga*. <http://lib.unair.ac.id>. Budaya organisasi sebagai citra perusahaan yang dapat menjadi pengikat, kebanggaan serta pedoman berperilaku dan bertindak, maka karyawan harus mempunyai nilai positif sehingga dapat mendorong dan menciptakan tumbuhnya komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat memainkan peranan penting untuk menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan dapat berkontribusi terhadap organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka organisasi harus memiliki strategi dan inisiatif yang akan memberikan kepuasan bagi kebutuhan karyawan dan yang lebih penting lagi adalah kualitas kehidupan kerja karyawan (*quality of work life*). Terdapat pengaruh budaya organisasi

yang meliputi: komunikasi, pelatihan dan pengembangan, imbalan, pengambilan keputusan, pengambilan resiko, perencanaan, kerjasama tim, praktek manajemen terhadap kualitas kehidupan kerja.

30. Shu-Chuan Huang, Mei-Ling Kuo, Li-Hui Yang, Szu-Mei Hsiao, Tsan Yang, 2018. The Impact of Transformational Leadership and Empowerment Perception on Nurses ' Job Stress. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)* e-ISSN: 2320–1959, p-ISSN: 2320–1940 Volume 7, Issue 3 Ver. VII (May-June .2018): 23-29. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org). Penelitian ini menyelidiki korelasi antara kepemimpinan transformasional, persepsi pemberdayaan dan pekerjaan. - Stres terkait yang dihadapi oleh staf perawat; dan analisis lebih lanjut faktor-faktor yang memengaruhi prediksi stres yang berhubungan dengan pekerjaan. Metode: Desain penelitian korelasi lintas-agen digunakan, dan staf keperawatan di pusat medis di Taiwan selatan dipilih sebagai subyek penelitian ini. Data dikumpulkan melalui purposive sampling dan kuesioner terstruktur termasuk: informasi pribadi, kepemimpinan transformasional, persepsi pemberdayaan staf perawat dan stres yang erhubungan dengan pekerjaan staf perawat.

Hasil menunjukkan bahwa, usia staf perawat memiliki perbedaan yang signifikan dalam persepsi jobstress. Stres kerja pada usia 29-35 tahun lebih tinggi dari pada usia 36 tahun. Unit kerja dan jobstress menunjukkan perbedaan yang signifikan. Staf keperawatan yang bekerja di unit bedah memiliki tingkat jobstress yang lebih tinggi daripada staf di bagian obstetri

dan ginekologi. Kepemimpinan transformasional dan total jobstress menunjukkan korelasi negatif. Persepsi pemberdayaan dan total jobstress menunjukkan korelasi negatif. Melalui analisis regresi berganda, ini menunjukkan bahwa persepsi pemberdayaan dan unit kerja adalah faktor-faktor yang dapat diprediksi untuk stres yang terkait dengan pekerjaan.

31. Thomas Stefanus Kaihatu, Wahyu Astjarjo Rini, 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.98, NO. 1, Maret 2007: 49-61. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung dari sebuah model multidimensional mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran yang dimediasi oleh kepuasan akan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel antasenden.

Sampel adalah 190 Guru Sekolah Menengah Umum (secara lengkap mengisi kuisioner). Dalam penelitian ini, secara signifikan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran, sebaliknya komitmen organisasional ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku ekstra peran dari para guru.

32. Ujang Tri Cahyono, Mohamad Syamsul Maarif, dan Suharjono, 2014.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 11 No. 2, Juli 2014. Penelitian ini bertujuan 1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan pada karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Jember; 2) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku bekerja karyawan PDP Jember; 3) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDP Jember; 4) menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan PDP Jember; 5) menganalisis pengaruh perilaku bekerja terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Metode analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan karyawan PDP Jember, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku bekerja karyawan PDP Jember, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember, pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember, perilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

33. Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan(Sudi Kasus Pada PT. Pandawa). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*

*Universitas Udayana* 3.9 (2014) :533-550. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menguji tiga hipotesis yaitu:(1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dan (3) Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 62 responden. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis factor, dan analisis jalur (path analysis).

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan; (2) ada pengaruh positif dan signifikan antarakepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan; (3) ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan. Beberapa saran yang perlu disampaikan adalah untuk memperkuat kepemimpinan transformasional, perlu ditingkatkan kemampuan bawahan untuk menangani masalah dalam pekerjaan, meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap keputusan yang dibuat pemimpin. Peningkatan motivasi karyawan dilakukan dengan transparansi kebijakan dalam penentuan imbalan. Implikasi penelitian ini adalah adanya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

34. Kevin Frangky Iskandar, Willem J. F. A. Tumbuan, Greis M Sendow, 2019.

*Analysis Of Work Involvement, Work Life Quality, And Incentives On Employee Performance In PT. Manado Air. Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019, Hal. 2821 – 2830.* Manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dimana sumber daya manusia dituntut untuk terus berkembang dan memiliki kemampuan yang handal untuk menjawab tantangan globalisasi. Sumber daya manusia didalam suatu organisasi haruslah memiliki kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi tersebut dapat tetap hidup dan berkembang, sehingga pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dari rekrutment haruslah berorientasi pada model kompetensi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Keterlibatan kerja, Kualitas Kehidupan Kerja dan Insentif terhadap Kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial yang berjumlah 150 responden pada PT. Air Manado. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian ini menyatakan pengaruh Keterlibatan kerja, Kualitas Kehidupan Kerja dan Insentif secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado, tetapi secara parsial Keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Saran yang diberikan peneliti adalah dimana perusahaan diminta untuk lebih memperhatikan dalam Keterlibatan kerja karyawan, agar dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Air Manado.

35. Andi Alianto, Rina Anindita, *The Effect of Compensation and Work Life Balance on Work Satisfaction Mediated By Work Stress. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI).* Volume 7 Issue 5



Ver. IV|| May. 2018 || PP—79-87. Stres kerja adalah salah satu faktor internal yang perlu dikurangi untuk perbaikan organisasi sehingga karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja maksimum. Karyawan yang memiliki tingkat stres kerja rendah yang cenderung lebih puas dalam pekerjaannya. Tingkat stres kerja yang rendah akan meningkatkan jumlah kehadiran karyawan dan mengurangi jumlah pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sementara karyawan yang memiliki tingkat stres kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat kehadiran dan meningkatkan jumlah pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi stres kerja. Penelitian kami dilakukan di PT. Sumber Buanajaya, Jakarta. Responden yang digunakan sebanyak 160 karyawan. Kami menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap stres kerja. Kemudian kompensasi tidak berpengaruh terhadap stres kerja, work life balance tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan work life balance tidak berpengaruh terhadap stres kerja.

36. Nuraini Firmandari, 2014. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam EKBISI*, Vol. IX, No. 1, Desember 2014, hal. 25 -34. Tujuan

penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi. Data primer diambil dari 79 karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) menunjukkan bahwa gaji dan tunjangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Bonus tidak berpengaruh bahkan setelah dimoderasi oleh motivasi. Moderasi motivasi menghasilkan peningkatan signifikansi gaji, tetapi menurunkan signifikansi tunjangan.

37. Sharmilee Bala Murali, Abdul Basit, Zubair Hassan, Dampak Job Stress Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Internasional Akuntansi & Manajemen Bisnis*, Vol. 5 (No.2), November, 2017: 1-25. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak stres kerja terhadap kinerja karyawan. Desain penelitian kausal diadopsi untuk melakukan pengumpulan data. Untuk tujuan ini, karyawan dari berbagai sektor dipilih. Sebuah kuesioner dengan 26 item dengan Skala Likert (1: Sangat Tidak Setuju sampai 5: Sangat Tidak Setuju) dikembangkan dan diuji untuk keandalan dan validitasnya sebelum penyebaran kuesioner melalui media sosial. 310 responden dipilih dari berbagai sektor di Malaysia menggunakan teknik sampling yang mudah. Kuesioner survei dikirim melalui kotak masuk Facebook yang meminta untuk melengkapinya.

Kuesioner mencakup informasi demografis dan pernyataan untuk mengukur empat (4) variabel bebas tekanan waktu, beban kerja, kurangnya motivasi, dan ambiguitas peran untuk mengukur tingkat stres. Variabel

dependen adalah kinerja karyawan. Hanya 136 kuesioner yang diisi yang dikembalikan (sampel yang dapat digunakan). Analisis regresi dilakukan untuk menguji dampak stres pada kinerja karyawan menggunakan SPSS21. Kami menemukan bahwa tekanan waktu dan ambiguitas peran berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Dua faktor lain dari beban kerja dan kurangnya motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu kami menyimpulkan bahwa peningkatan tekanan waktu dan ambiguitas peran akan mengurangi kinerja karyawan di semua aspek. Oleh karena itu penting bagi manajer untuk memastikan ambiguitas peran diminimalkan dan peran yang jelas diberikan dan dikomunikasikan kepada karyawan jika mereka ingin meningkatkan kinerja karyawan. Juga manajer dan penyelia sangat disarankan untuk membahas pembagian waktu dan tanggal penyelesaian tugas serta durasi tugas dengan bawahan mereka untuk menghindari tekanan waktu. Ini mungkin akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian di masa depan harus mempertimbangkan sampel yang lebih besar dari sektor-sektor terkemuka di mana sifat pekerjaan serupa. Analisis harus lebih ketat, di mana Amos dapat digunakan untuk Pemodelan Persamaan structural.

38. Soheila Zamini\*a, Samira Zaminib, Leila Barzegaryc, 2011. The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 (2011) 1964 – 1968. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk

mengetahui hubungan antara budaya organisasi, dan kelelahan kerja antara profesor dan karyawan di Universitas Tabriz. 209 partisipan dipilih melalui stratified random sampling yang melengkapi Hofstede Organizational Culture Questionnaire dan Maslach Burnout Inventory.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis Budaya Organisasi di Universitas Tabriz adalah budaya rasional. Hasil T-Test menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara kelelahan kerja profesor dan karyawan serupa antara laki-laki dan perempuan. Temuan tersebut juga menggambarkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kelelahan kerja antar karyawan.

39. Hendra Gunawan<sup>1\*</sup>, Rezki Amalia<sup>2</sup>, 2015. Wages and Employees Performance: The *Quality of Work Life* as Moderator. International Journal of Economics and Financial | Vol 5 • Special Issue • 2015 Issues ISSN: 2146-4138. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh upah terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kualitas kehidupan kerja. Jenis data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner. Pengambilan sampel dilakukan dengan stratified random sampling terhadap 100 karyawan di sebuah perusahaan manufaktur. Analisis data menggunakan regresi linier dan analisis regresi moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap upah terhadap kinerja karyawan. Temuan lainnya adalah pengaruh negatif dari upah yang dimoderasi oleh kualitas kehidupan kerja yang

disebabkan oleh pengaruh motivasi intrinsik (kualitas kehidupan kerja) yang lebih kuat daripada motivasi ekstrinsik (upah). Kualitas kehidupan kerja adalah kuasi moderator yang melemahkan variabel pengupahan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas penelitian dengan menambahkan variabel independen yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

40. Tahmeem Siddiqi Sadia Tangem, 2018. *Impact of work environment, compensation and motivation on the performance of employees in the insurance companies of bangladesh. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 15, Issue 5(April) ISSN 2289-1560*. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks industri Asuransi Bangladesh.

Dalam studi ini, tahap pertama dikembangkan kuesioner terstruktur dengan menggunakan skala likert 5 dan diterapkan pada 150 responden yang saat ini bekerja di berbagai posisi perusahaan asuransi di Bangladesh. Kemudian pada tahap kedua, pemodelan persamaan struktural diterapkan pada data yang terkumpul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua faktor berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini secara signifikan dapat memberikan kontribusi kepada perekrut sumber daya manusia dari berbagai organisasi keuangan, terutama yang asuransi, karena dengan jelas menunjukkan bagaimana kontribusi positif dapat diperoleh dari karyawan dengan menggunakan strategi yang tepat.

41. Mr. Abdul Hameed, Mphil, Muhammad Ramzan, MBA, Hafiz M. Kashif Zubair, MBA, Ghazanfar Ali, MBA, Muhammad Arslan, MBA, 2014. Impact of Compensation on Employee Performance (*Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan*). International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2; February 2014. Tujuan: Kompensasi sangat penting bagi kinerja karyawan. Oleh karena itu, mereka juga sangat penting bagi organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metodologi: Kuesioner dirancang untuk mengumpulkan data tentang faktor-faktor yang terkait dengan kompensasi seperti gaji, penghargaan, Kompensasi Tidak Langsung, dan kinerja karyawan.

Data dikumpulkan dari berbagai bank di Pakistan. Data yang terkumpul dianalisis dalam SPSS 17.0 Versi. Teknik analisis dan deskriptif yang berbeda digunakan untuk menganalisis data. Temuan: Berdasarkan hasil yang berbeda, Kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari analisis korelasi bahwa semua variabel independen memiliki hubungan positif yang lemah atau sedang satu sama lain. Analisis regresi menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Analisis deskriptif juga mengungkapkan bahwa semua variabel independen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil ANOVA mengungkapkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh yang tidak sama terhadap kinerja pegawai. Batasan / implikasi penelitian:

Batasan utama dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini hanya mencakup sektor perbankan di Punjab. Batasan lain adalah tidak termasuk banyak variabel kompensasi karena kekurangan waktu. Dana juga menjadi batasan lainnya. Terlepas dari keterbatasan tersebut, penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan bawahannya.

42. T S Nanjundeswaraswamy<sup>1</sup> Swamy D R, 2013. *Quality of Work life of Employees In Private Technical Institutions. International Journal for Quality Research* 7(3) 3–14 ISSN 1800-6450. Kehidupan kerja yang berkualitas tinggi (QWL) sangat penting bagi semua organisasi untuk terus menarik dan mempertahankan karyawan. Ada kontribusi yang mengesankan dari Institusi teknis untuk perkembangan teknologi dan ekonomi bangsa kita. Studi ini membantu karyawan lembaga teknis untuk mengetahui tingkat persepsi terhadap QWL dan meningkatkannya oleh manajemen. Sampel terdiri dari 109 pegawai instansi teknis. Kuesioner dirancang berdasarkan sembilan komponen penting QWL.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa karyawan laki-laki lebih puas daripada karyawan perempuan. Uji Chi Square menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara karakteristik demografi karyawan dan QWL. Penelitian juga mengungkapkan bahwa Kecukupan Sumber Daya lebih berkorelasi dan Pelatihan & Pengembangan kurang berkorelasi dengan QWL pada staf pengajar dan dalam kasus staf non-pengajar Kompensasi & Penghargaan lebih berkorelasi dan Lingkungan Kerja kurang berkorelasi

dengan QWL. Analisis korelasi juga mengungkapkan bahwa semua dimensi QWL berkorelasi positif dengan QWL fakultas, yang menunjukkan bahwa peningkatan dimensi QWL dapat menyebabkan peningkatan QWL fakultas secara keseluruhan.

43. <sup>1,2</sup> Amarjit Gill\*, <sup>1</sup>Alan B. Flaschner, <sup>3</sup>Smita Bhutani, 2010. *The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. Business and Economics Journal*, Vol ume 2010: BEJ-3. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (TL) dan pemberdayaan karyawan (EE) terhadap stres kerja karyawan (JS). Studi ini juga memperluas temuan Gill et al. [1] terkait faktor-faktor yang memitigasi stres kerja di industri jasa. Sebuah penelitian survei (desain studi lapangan non-eksperimental) digunakan. Studi saat ini terdiri dari populasi karyawan industri perhotelan India. Metode pengambilan sampel yang mudah diterapkan untuk memilih dan merekrut peserta penelitian. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Tingkat signifikansi  $p < 0,05$  digunakan untuk menerima atau menolak hipotesis nol. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan tingkat persepsi TL yang digunakan oleh manajer dan EE mengurangi stres kerja karyawan layanan kontak pelanggan (CCSE) di industri perhotelan India. Hasilnya juga menunjukkan bahwa TL dan EE mengurangi stres kerja CCSE di industri perhotelan India.
44. By Sundi K, 2013. *Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. International Journal of Business and*



*Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X. Penelitian ini bertujuan untuk menilai, menganalisis dan mendemonstrasikan secara empiris pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan menggunakan data primer asosiatif dari kuesioner. Besar sampel ditentukan dengan rumus Slovin. Jumlah sampel sebanyak 126 responden dari 185 pegawai Biro Konawe.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dengan menggunakan alat analisis jalur. Penelitian ini menguji empat variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) sebagai variabel independen, motivasi kerja (Y1) sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan (Y2) sebagai variabel dependen. Keempat variabel tersebut diuji secara parsial / pengaruh langsung dan pengaruh simultan antar variabel. Hasil pengujian secara parsial adalah sebagai berikut (a) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 0,646. (b) Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja sebesar 0,173, (c) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0,698.

Hasil pengujian secara simultan adalah sebagai berikut: (a) pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi kerja sebesar 0,484 dan (b) pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional dan motivasi kerja terhadap nilai kinerja sebesar 0,628. Dengan hasil pengujian ini menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun secara

simultan variabel berpengaruh positif dan signifikan.

45. Gusti Noorlitaria Achmad<sup>1</sup>, Fitriansyah<sup>2</sup>, 2020. How Compensation And Motivation Give Impact To Employee Performance? *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed – International Journal Vol-4, Issue-1, 2020 (IJEBAR) E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771*. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan memudahkan tujuan perusahaan untuk dicapai. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah pemberian kompensasi dan motivasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan mengambil purposive sampling. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data melalui angket, studi pustaka, dan observasi. Teknik yang digunakan untuk menganalisis data regresi linier sederhana dan menguji hipotesis secara simultan dan parsial. Hasilnya secara simultan kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

46. Vivin Maharani<sup>1</sup>, Eka Afnan Troena<sup>2</sup> & Noermijati<sup>2</sup>, 2013. *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 17; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran Organizational Citizenship

behavior (OCB) untuk memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Studi ini dilakukan pada Bank Syariah Mandiri di Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah 155 karyawan tetap Bank Syariah Mandiri di Malang. Sampel penelitian sebanyak 61 karyawan, dipilih secara proporsional random sampling. Data dikumpulkan langsung dari responden dengan kuesioner. Ini adalah penelitian penjelasan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah Generalized Structured Component Analysis (GSCA). Hasil membuktikan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, OCB berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, OCB tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan OCB merupakan komponen berharga dari suatu organisasi. Komponen ini dapat menjadi kompetensi inti untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ini adalah sumber keunggulan kompetitif organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

47. Muhammad Aditya Nugroho, 2020. *The effect of compensation, work environment and work satisfaction toward employees performance at Regional Hospital of Prambanan*. *Riset Informasi Kesehatan*, Vol. 9, No. 1

(Juni 2020) ISSN 2548-6462 (online), ISSN 2088-8740 (print). Latar Belakang: Upaya peningkatan kualitas suatu rumah sakit harus diperhatikan pula bagaimana kepuasan kerja dari tenaga medisnya, yang nantinya akan berdampak pada kinerja tenaga medis tersebut. Kinerja tenaga medis perlu ditingkatkan, misal dengan pemberian kompensasi yang layak dan peningkatan kualitas keadaan lingkungan kerja maka akan diharapkan kepuasan kerja akan meningkat dan berdampak baik kinerja tenaga medis di rumah sakit tersebut. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai di RSUD Prambanan. Metode: Penelitian ini menggunakan empat variabel yakni kinerja, kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja pegawai. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di RSUD Prambanan yang berjumlah 300 orang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling berjumlah 150 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis Structural Equation Modeling. Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD Prambanan. 2) Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD Prambanan. 3) Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai di RSUD Prambanan. 4) Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD Prambanan. 5) Tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai RSUD Prambanan. 6)

Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD Prambanan. 7) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD Prambanan. Kesimpulan: Variabel kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di RSUD Prambanan. Kompensasi yang layak dan lingkungan kerja yang nyaman memberikan dampak pada kepuasan kerja dan memiliki kinerja tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

48. Kuras Purba<sup>1</sup>, Kusman Sudibjo<sup>2</sup>, 2020. *The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 3, No 3, August 2020, Page: 1606-1617 e-ISSN: 2615-3076(Online), p-ISSN: 2615-1715(Print).* Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sago Nauli. Penelitian ini dilakukan di PT. Sago Nauli yang berlangsung selama 5 (lima) bulan, terhitung mulai bulan Oktober 2019 sampai dengan Februari 2020.

Penelitian ini menggunakan metode proporsional random sampling. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pabrik kelapa sawit Sago Nauli berjumlah 180 orang. Responden penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin yang berjumlah 124 (seratus dua puluh empat) orang. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner untuk

mengumpulkan data dari variabel kepemimpinan transformasional, variabel motivasi kerja, kompensasi dan kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, uji multikolinieritas, uji normalitas, uji heterokedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis parsial atau uji t, uji hipotesis simultan atau uji F, dan perhitungan koefisien determinasi.

Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, variabel kompensasi dan kinerja karyawan berada pada kategori baik pada PT. Sago Nauli. Berdasarkan analisis parsial, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sago Nauli. Secara simultan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sago Nauli. Kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kompensasi menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 0,760 atau 76%. Sedangkan 0,240 sisanya atau 24% dipengaruhi oleh variabel independen lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

49. Maartje PAAIS1, Jozef R. PATTIRUHU2, 2020. *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. The Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol.7 No.8 pp.577-588 ISSN : 2288-4637(Print) ISSN : 2288-4645 (Online). Penelitian ini menyelidiki dengan metode empiris pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan kinerja

karyawan pada Wahana Resources Ltd Kecamatan Seram Utara, Kabupaten Maluku Tengah, Indonesia. Ujian ini dimaksudkan sebagai kajian kritis bagi para akademisi yang meneliti bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Sampel penelitian terdiri dari 155 karyawan yang dipilih dengan menggunakan metode Proportionate Stratified Random Sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* pada Amos.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja karyawan, namun tidak memengaruhi kinerja. Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebesar 57,4% dipengaruhi oleh variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya, sedangkan variabel kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 73,5% oleh variabel motivasi, kepemimpinan, budaya, dan kepuasan kerja. Faktor lain di luar studi ini memengaruhi sisanya. Motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi karyawan perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

50. A. Adam \*, T. Yuniarsih, E. Ahman, K. Kusnendi, 2018. *The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 117 3rd Global Conference On Business, Management,*

*and Entrepreneurship (GCBME 2018)*. Penelitian ini menyelidiki hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan dan peran mediasi dari komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di perusahaan publik setempat yang melayani air bersih masyarakat. Metode pengambilan sampel non-probabilitas dengan tidak disengaja Teknik pengambilan sampel digunakan untuk mengumpulkan 260 karyawan berpartisipasi dalam penelitian ini. Metode deskriptif dan verifikatif digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Studi tersebut menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu komitmen organisasi terbukti menjadi mediator di hubungan. Organisasi harus mengembangkan budaya yang kuat dan komitmen untuk meningkatkan kinerja karyawan.

51. Puspa Dewia\*, Budiyantha and Agustedia, 2020. *The role of interpersonal communication in moderating the effect of work competence and stress on employee performance*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran komunikasi interpersonal dalam memoderasi pengaruh kompetensi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. di cabang Rengat. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 103 karyawan dan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dan data dari kuesioner diolah menggunakan Smart PLS 3.0.

Hasil penelitian ini adalah: (1) Variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Variabel stres kerja tidak



berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (3) Variabel komunikasi interpersonal tidak memoderasi pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. , dan (4) Variabel komunikasi interpersonal memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. di cabang Rengat.

52. Ni Putu Ratna Sari<sup>1</sup>, I Komang Gde Bendesa<sup>2</sup> & Made Antara<sup>3</sup>, 2019. *The Influence of Quality of Work Life on Employees' Performance with Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables in Star-Rated Hotels in Ubud Tourism Area of Bali*. Journal of Tourism and Hospitality Management June 2019, Vol. 7, No. 1, pp. 74-83 ISSN: 2372-5125.
- Pengembangan sumber daya manusia menjadi penting karena tenaga kerja merupakan aset penting, sehingga mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten penting untuk pengelolaan hotel. Segala hal yang berkaitan dengan kesejahteraan, kenyamanan dalam kehidupan kerja dikenal dengan *Quality of Work Life* (QWL). QWL yang tinggi dicapai jika karyawan mendapatkan kepuasan kerja, baik dalam berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, maupun dalam kesempatan untuk berkembang.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis (1) pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja, (2) pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (3) pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja karyawan. dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja di hotel berbintang di kawasan Pariwisata Ubud, Bali. Penentuan responden yang digunakan dengan metode proporsional stratified

random sampling dengan jumlah sampel 240. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja (2) Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang mana dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja. Temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: kepuasan dan motivasi kerja sebagai variabel moderator untuk memperkuat pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan hotel berbintang di kawasan pariwisata Ubud.

53. Masoud Samadzadeh\*, 2013. *Investigating the effect of work stress, general health quality, organizational intelligence and job satisfaction on employee performance*. Selama beberapa tahun terakhir, ada upaya yang luar biasa untuk mengukur efek dari berbagai faktor seperti stres kerja, kualitas kesehatan umum, dll Terhadap kinerja karyawan. Dalam makalah ini, kami menyajikan penyelidikan empiris untuk mempelajari pengaruh stres kerja, kesehatan umum, kecerdasan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kajian yang diusulkan dalam makalah ini menggunakan dua kuesioner dimana satu terkait dengan kualitas kesehatan umum (GHQ) dengan 20 pertanyaan dan satu lagi terdiri dari 12 pertanyaan, yang terkait dengan stres kerja.

Penelitian ini memilih sampel 144 karyawan dari 222 orang yang bekerja di salah satu Universitas Azad Islam di Iran. *Cronbach alphas* untuk

stres kerja, kesehatan umum, kecerdasan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi masing-masing adalah 0,911, 0,895, 0,795, 0,863 dan, 0,864. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja organisasi diikuti oleh faktor lain.

54. Alice H. Y. Hon<sup>1</sup> and Wilco W. Chan<sup>1</sup>, 2013. *The Effects of Group Conflict and Work Stress on Employee Performance*. Studi ini menyelidiki efek positif dan negatif dari konflik kelompok dan stres kerja. Ini menggunakan analisis bertingkat untuk memeriksa efek konflik terkait tugas dan konflik hubungan pada dua jenis stres kerja, yaitu, stres terkait tantangan dan stres terkait rintangan. Selain itu, penelitian ini menganalisis pengaruh jenis stres ini terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan hotel. Hasil pemodelan linier hierarkis dari survei terhadap 265 karyawan dan manajer mereka di lima puluh hotel di Cina mengungkapkan bahwa (1) konflik tugas tim secara positif terkait dengan stres terkait tantangan, yang pada gilirannya, secara positif terkait dengan kinerja dan kepuasan kerja; dan (2) konflik hubungan tim dikaitkan secara positif dengan stres terkait halangan, yang pada gilirannya, dikaitkan secara negatif dengan kinerja dan kepuasan kerja. Kami juga menemukan bahwa stres kerja memediasi hubungan lintas level antara konflik kelompok dan hasil individu yang berkaitan dengan kinerja dan kepuasan.

Implikasi utama dari temuan ini adalah bahwa konflik dan stres terkait pekerjaan tidak selalu berdampak buruk bagi hasil organisasi. Sebaliknya, konflik terkait tugas dan stres yang dihasilkan dapat meningkatkan rasa

pencapaian karyawan saat tugas selesai. Dengan cara yang sama, konflik dan stres berbasis hubungan umumnya mengarah pada hasil negatif bagi karyawan dan organisasi.

55. Putu Irma Yunita <sup>a</sup>, I Gusti Ngurah Widya Hadi Saputra <sup>b</sup>, 2019. Millennial Generation in Accepting Mutations: Impact on Work Stress and Employee Performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities Available online at <http://sciencescholar.us/journal/index.php/ijssh> Vol. 3 No. 1, April 2019, pages: 102~114 e-ISSN: 2550-7001, p-ISSN: 2550-701X.* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak mutasi kerja terhadap stres kerja, serta kinerja karyawan. Setelah dilihat perbedaan fenomena yang terjadi antara karyawan wanita dan karyawan pria. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah 108 karyawan milenial Dental Clinic Center yang terdiri dari 68 wanita dan 40 pria. Teknik analisis data yang digunakan adalah WrapPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi kerja berdampak negatif terhadap stres kerja, serta stres kerja berdampak negatif terhadap kinerja. Stres kerja selanjutnya memediasi dampak mutasi kerja terhadap kinerja karyawan. Ditemukan juga adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam menghadapi mutasi pekerjaan yang terjadi. Pekerja laki-laki ternyata lebih tenang dan tidak stres dalam menghadapi mutasi kerja yang terjadi, sedangkan perempuan sebaliknya.

56. Maartje Paais, Universitas Kristen Indonesia Maluku, 2018. *Effect Of Work Stress, Organization Culture And Job Satisfaction Toward Employee*

*Performance In Bank Maluku. Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 5, 2018.* Dalam arus globalisasi perkembangan industri dan perekonomian harus diimbangi dengan kinerja pegawai yang baik sehingga dapat tercipta dan tercapai tujuan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Maluku Provinsi Ambon. Hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih memberikan wawasan tentang pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Sampel diambil pada 196 karyawan, metode pengambilan sampel menggunakan purposive random sampling. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bank Maluku Provinsi Ambon.

Penelitian ini merekomendasikan Stress kerja perlu ditingkatkan kembali dengan adanya Human Capital Care atau konsultasi kondisi lingkungan pada setiap cabang di Bank Maluku, meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan penerapan budaya organisasi yang ada dilingkungannya. perusahaan dan manajer dalam memengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Lebih banyak dukungan yang diberikan dapat membuat karyawan merasa puas dalam bekerja sehingga dapat

memaksimalkan kinerjanya.

57. Andi Baharuddin Anwar, Haris Maupa, Muhammad Ali, Muhammad Ismail, 2015. *The Effects of Work Stress and Compensation on the Employees' Performance through Motivation and Job Satisfaction at the Private Life Insurance Companies in Jakarta, Indonesia. Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume III, Issue IX, September 2015 33 ISSN 2201-2796.*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja pada Perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan purposive sampling dari populasi. Jumlah responden yang dijadikan sampel adalah 260 responden dari 928 karyawan yang bekerja di 10 perusahaan asuransi jiwa swasta di Jakarta, Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Data ini kemudian diestimasi menggunakan analisis statistik yang disebut *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan bantuan program AMOS.

Hasil penelitian menemukan antara lain bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dengan menggunakan analisis SEM didapatkan bahwa hanya kompensasi yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja perusahaan asuransi jiwa di Jakarta, perusahaan harus memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kompensasi.

58. Fajar Sasongko<sup>1)</sup> Maria M Minarsih, SE,MM<sup>2)</sup> Herus Sri Wulan, SE,MM<sup>3)</sup>. *Effect of Compensation, Training And Conflict Towards Behavior Organizational Citizenship Modified Quality of Work Life*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pelatihan dan konflik terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi dimoderasi kualitas kehidupan kerja karyawan PT Glass Root Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah berdasarkan informasi dari Manajer HRD PT. Glass Root Semarang, dimana jumlah karyawan bagian produksi pada saat penelitian sebanyak 78 orang sebagai sampel penelitian. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan melalui metode sensus, yaitu sebanyak 100% atau total dari total populasi karyawan yang bekerja di bagian produksi PT. Glass Root Semarang dipilih untuk menjadi penelitian responden.

Output SPSS menunjukkan Variabel kompensasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (Y). Variabel pelatihan (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi (Y). Konflik variabel (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi (Y). Variabel kualitas kehidupan sebagai calon moderator belum mampu memoderasi hubungan antar kompensasi, pelatihan dan konflik terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

59. Prayoga Setia Darma, Achmad Sani Supriyanto, 2017. *The Effect Of Compensation on Satisfaction And Employee Performance. Management and Economics Journal E-ISSN: 2598-9537 P-ISSN: 2599-3402 Journal Home*

Page: <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec> Volume1, Issue 1, December 2017. Era globalisasi menuntut pegawai memiliki kinerja dan hasil yang baik. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menerapkan sistem kompensasi. Kompensasi yang efektif diharapkan dapat menambah nilai kepuasan karyawan sehingga memacu karyawan untuk selalu bekerja lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan serta kepuasan karyawan untuk memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Objek penelitian adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan dianalisis dengan software Smart PLS versi 2.0M3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia tergolong baik dan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

60. Honey Desy Arristra<sup>1</sup>, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti<sup>2</sup>, Handriyono<sup>3</sup>, 2019. *The Effect Of Compensation On Employee Performance With The Quality of Work Life As An Intervening Variable. IJSSN (O) - 2581 – 5334 May – 2019 Volume 1 Issue 12*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah tinjauan pustaka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif



signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

61. Kimani N. Jean; Thomas Katua Ngui & Arasa Robert, 2017. *Effect of Compensation Strategies on Employee Performance: A Case Study of Mombasa Cement Limited. International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research* 5(3):25-42, July-Sept., 2017. [www.seahipaj.org](http://www.seahipaj.org) ISSN: 2354-2926. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh strategi kompensasi terhadap kinerja karyawan: studi kasus Mombasa Cement Limited. Studi ini menggunakan tiga tujuan penelitian. Yang pertama untuk mengetahui pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan, kedua, untuk mengetahui pengaruh tunjangan terhadap kinerja karyawan dan untuk menetapkan pengaruh pengakuan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Mombasa Cement Limited yang berbasis di kantor pusat, Sungai Athi yang berjumlah 153. Teknik pengambilan sampel bertingkat digunakan untuk memilih responden. Studi penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian utama untuk pengumpulan data dari responden terpilih. Data kuantitatif yang terkumpul dianalisis, disajikan dan diinterpretasikan menggunakan statistik deskriptif. Paket Statistik Ilmu Sosial (SPSS) versi 20 digunakan untuk menganalisis data kuantitatif menjadi statistik deskriptif seperti mean, deviasi

standar, frekuensi dan persentase. Untuk analisis lanjutan, penelitian ini menggunakan metode korelasi Pearson yang mengevaluasi hubungan linier antara dua variabel kontinu dalam penelitian. Studi tersebut menemukan bahwa gaji yang wajar, tunjangan dalam bentuk bonus dan tunjangan serta pengakuan melalui sertifikasi atau kinerja karyawan dipromosikan secara lisan. Sebagai kesimpulan, tanggapan tidak setuju yang sangat tinggi tentang gaji rutin dalam organisasi menyiratkan bahwa karyawan sangat menyadari hal ini dan bahwa hal itu benar-benar terjadi.

Studi tersebut menyimpulkan bahwa gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan memotivasi karyawan. Penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa imbalan kerja seperti tunjangan, insentif dan bonus berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di MCL. Studi tersebut akhirnya menyimpulkan bahwa karyawan di perusahaan menganggap pengakuan sebagai sarana apresiasi dan percaya bahwa pemberian penghargaan sertifikasi umumnya memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Studi ini merekomendasikan bahwa Manajer Sumber Daya Manusia harus mengembangkan sistem yang akan memastikan bahwa ada rencana gaji yang tepat yang memerlukan proses evaluasi pekerjaan yang tepat dan struktur gaji dalam organisasi karena hal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.

Studi lebih lanjut merekomendasikan bahwa perusahaan harus meninjau paket pensiun saat ini, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya untuk membantu menarik dan mempertahankan karyawan di perusahaan dan juga meningkatkan produktivitas mereka yang kemudian dapat diterjemahkan ke

kinerja yang optimal. Akhirnya, penelitian ini merekomendasikan bahwa MCL perlu berimprovisasi dengan program pengakuan karyawan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan sertifikasi kepada karyawan yang berprestasi, mengakui mereka secara lisan dan juga mengakui mereka melalui promosi; Hal ini akan memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya di perusahaan.

62. Mohammad Rabiul Basher Rubel and Daisy Mui Hung Kee, 2014. *Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)*. *World Applied Sciences Journal* 31 (4): 456-467, 2014 ISSN 1818-4952 . Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan kualitas kehidupan kerja (QWL) sebagai anteseden kepuasan kerja dan kinerja peran karyawan sebagai hasil dari kepuasan kerja operator yang bekerja di organisasi garmen readymade di Bangladesh. QWL diukur dalam hal kompensasi dan tunjangan, perilaku supervisor, work life balance dan karakter pekerjaan. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang diperoleh dari literatur. Data diperiksa dengan menggunakan partial least squares (PLS), perangkat lunak pemodelan struktural generasi kedua.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku supervisor, kompensasi dan tunjangan serta *work life balance* semuanya berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dimana kompensasi dan tunjangan memiliki pengaruh paling tinggi. Sebaliknya, *job character* ditemukan memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Terakhir, kepuasan kerja ditemukan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja dalam peran karyawan.

63. Nicolas Gilletta\*, Evelyne Fouquereau, Ange ´lique Bonnaud-Antignac, Rene ´ Mokoukoloa, Philippe Colombata, 2014. *The Mediating Role of Organizational Justice in The Relationship between Transformational Leadership And nurses' Quality of Work life: A cross-sectional questionnaire survey*. NS-2158; No.of Pages 9. Pentingnya kepemimpinan transformasional bagi kesejahteraan perawat semakin diakui. Namun, ada kekurangan penelitian yang meneliti mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja perawat. Tujuan: Pertama, untuk memeriksa dua kemungkinan mekanisme psikologis yang menghubungkan transformasi perilaku kepemimpinan nasional terhadap kualitas kehidupan kerja perawat. Kedua, untuk mempelajari hubungan antara kualitas kehidupan kerja perawat dan keterlibatan kerja mereka.

Desain: Desain studi cross-sectional. Pengaturan: Studi berlangsung di 47 hematologi, onkologi, dan hematologi / unit onkologi di Prancis. Peserta adalah perawat dan perawat bantu. Peserta: 343 perawat melengkapi kuesioner. Survei dikirim ke semua perawat bekerja di unit. 95% berjenis kelamin perempuan, usia rata-rata 36,30 tahun. Metode: Perawat diminta menilai gaya kepemimpinan transformasional supervisor mereka dan persepsi mereka tentang keadilan distributif dan interaksional dalam unit. Mereka juga diminta untuk mengevaluasi tingkat kualitas kehidupan kerja mereka sendiri

dan keterlibatan kerja mereka. Hasil: Keadilan distributif dan keadilan interaksional ditemukan untuk sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja perawat. Selain itu, kualitas kehidupan kerja perawat berhubungan positif dengan keterlibatan kerja mereka. Kesimpulan: Pemimpin transformasional dapat membantu memastikan kualitas kehidupan kerja perawat yang mana pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Praktik kepemimpinan ini dengan demikian bermanfaat untuk baik karyawan maupun organisasi.

64. Ketut IR Sudiardhita, Saparuddin Mukhtar, Budi Hartono, Herlitha, Tuty Sariwulan, Sri Indah Nikensari, 2018. *The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work Satisfaction To Employee Performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. Academy of Strategic Management Journal* Volume 17, Issue 4, 2018. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank XYZ (Persero) Tbk dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknis analisis jalur (Path Analysis). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dengan jabatan non manajerial pada 24 kantor cabang di wilayah kerja Kantor Wilayah I yang meliputi Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat dan Banten sebanyak 2547 orang, dengan sampel penelitian ini sebanyak 2547 orang. 346 responden dengan metode penelitian eksploratori yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis dari hasil penelitian yang dilakukan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. , motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

65. Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, Muhammad Gulzar, 2013. *Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. Journal of Business Studies Quarterly 2013, Volume 5, Number 2 ISSN 2152-1034*. Ide untuk menulis penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak keseluruhan dari budaya organisasi secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja kerja karyawan. Untuk menemukan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam rumah perangkat lunak yang bekerja di Pakistan. Ini adalah studi penelitian berbasis survei.

Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara formal & informal. Layanan pelanggan, partisipasi karyawan, sistem penghargaan, inovasi & pengambilan risiko dan sistem komunikasi, dianggap variabel untuk penelitian ini. Ukuran sampel adalah (n = 110) oleh karena itu, statika deskriptif, analisis korelasi dan regresi telah digunakan. Hasil keseluruhan mendukung bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja

karyawan di rumah perangkat lunak tertentu di Pakistan. Partisipasi karyawan adalah faktor terpenting untuk mencapai tujuan organisasi. Studi ini memenuhi kebutuhan yang diakui untuk mempelajari dampak budaya pada kinerja kerja karyawan di industri perangkat lunak di Pakistan.

66. Lydiah Wairimu Wambugu, 2014. *Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant)*. *European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.32, 2014. Saat bisnis berkembang, untuk selalu terdepan dalam persaingan, begitu pula ekspektasi mereka terhadap kinerja karyawan mereka. Seorang karyawan adalah elemen kunci dari sebuah organisasi dan keberhasilan atau kegagalan organisasi bergantung pada kinerja karyawan individu yang memengaruhi secara positif atau negatif kinerja organisasi secara luas. Setiap bisnis memiliki cara tersendiri dalam melakukan sesuatu, telah mengembangkan norma dan prosedur dari waktu ke waktu dan memiliki suasana dan perasaan yang berbeda dan inilah budaya organisasi.

Budaya organisasi mengadopsi kerja lembur untuk menghadapi perubahan dinamis tersebut dan memenuhi berbagai permintaan harapan dan kepuasan karyawan yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan. Studi ini menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan fokus pada Wärtsilä Limited, sebuah organisasi swasta di Kenya. Ini telah menawarkan rekomendasi tentang apa yang dapat dilakukan untuk mencapai kinerja yang optimal sambil mengadopsi budaya yang benar. Studi

ini menggunakan desain penelitian survei dengan populasi sasaran yang terdiri dari sampel sensus bertingkat dari 63 anggota staf dari organisasi di berbagai tingkat.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif, untuk mengetahui apakah budaya organisasi benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti telah memberikan surat pengantar dari universitas sebagai jaminan bahwa informasi tersebut akan diperlakukan dengan kerahasiaan maksimum, karena keengganan untuk memberikan beberapa informasi pribadi merupakan batasan penelitian yang diantisipasi. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS dan data direpresentasikan dalam grafik, bagan dan tabel untuk pemahaman dan interpretasi yang lebih baik. Karena prestasi kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting bagi sebuah bisnis untuk bersaing di pasar global ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menguji secara empiris pengaruh dari empat elemen budaya organisasi yaitu; nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan proses kerja hingga kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menyarankan bahwa manajer harus fokus pada faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, jika ingin meningkatkan usahanya. Berdasarkan hasil penelitian, penelitian ini dapat mengungkapkan bahwa nilai-nilai organisasi berpengaruh lebih signifikan terhadap kinerja karyawan di Wärtsilä, dibandingkan dengan iklim organisasi yang sebagian besar diasumsikan sebagai hubungan sebaliknya.



Hubungan yang terlalu positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dibangun, namun efeknya bervariasi di antara variabel dengan proses kerja dan sistem di Wärtsilä yang lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sifat canggih dan luas dari makalah ini akan menambah nilai disiplin studi organisasi dengan memberikan persepsi kualitatif penting terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan dan akan memulai diskusi lebih lanjut untuk menciptakan kerangka kerja yang efektif antara budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja.

67. Endang Eviline Giri, Umar Nimran, Djamhur Hamid, Mochammad Al Musadieg. *The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia. International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 2225-7225) Vol. 3, No. 04, (20-33)*. Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan; pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi, berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan; pengaruh komitmen organisasi terhadap berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan; dan pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menemukan bahwa 1) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, tidak berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan, dan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan, 2) keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, tidak berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan, dan signifikan. berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan, dan 4) berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa variabel yang paling dominan dalam menentukan kinerja pegawai adalah budaya organisasi.

68. Mohammad Jasim Uddin<sup>1</sup>, Rumana Huq Luva<sup>2</sup> & Saad Md. Maroof Hossian<sup>1</sup>, 2013. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education.* Organisasi saat ini didominasi oleh dinamika yang menghadirkan peluang dan tantangan besar bagi praktisi perusahaan dan pembuat kebijakan. Memahami dinamisme seperti itu sangat penting untuk mengejar tujuan strategis organisasi. Tujuan utama dari makalah ini adalah untuk menguji dampak budaya organisasi terhadap kinerja dan produktivitas karyawan dari perspektif perusahaan multinasional yang beroperasi terutama di bawah sektor telekomunikasi Bangladesh di Asia Selatan.

Makalah ini telah menerapkan metodologi kualitatif yang berfokus pada studi kasus Grameenphone (GP) (anak perusahaan Teleron di Norwegia), subsidiari berbasis telekomunikasi terkemuka di Bangladesh. Makalah ini

berpendapat bahwa budaya organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam konteks yang berkembang dinamis.

69. Neza Rozanna<sup>1</sup>, Muhammad Adam<sup>2</sup>, M. Shabri Abd. Majid<sup>3</sup>, 2019. *Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency? IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 21, Issue 1. Ser. IV (January. 2019), PP 45-51 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)*. Studi ini mengeksplorasi efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja staf Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, Kabupaten Pidie, Provinsi Aceh, Indonesia. Seluruh 209 staf instansi tersebut dipilih sebagai sampel penelitian dengan menggunakan teknik sensus. Untuk mengumpulkan data, penelitian ini menyebarkan kuesioner terstruktur kepada responden.

Mengadopsi pendekatan model persamaan struktural (SEM), studi menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja staf. Temuan ini secara tidak langsung menyatakan bahwa setiap upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai harus difokuskan pada peningkatan kepuasan kerja.

70. Agustina Rantesalu<sup>1</sup>, Abdul Rahman Mus<sup>2</sup>, Mapparenta<sup>3</sup>, Zaenal Arifin<sup>4</sup>, 2016. *Paper The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment. Quest Journals Journal of Research in Business and*

*Management Volume 4 ~ Issue 9 (2016) pp: 08-14 ISSN(Online) : 2347-3002.*

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Balai Diklat Provinsi Sulawesi Selatan dengan jumlah populasi 513 pegawai dan berdasarkan rumusan Slovin; sampel yang ditetapkan sebanyak 224 karyawan. Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model (Analysis of Moment Structures, AMOS versi 18)*.

Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan dalam menjelaskan pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja, komitmen organisasi tidak terbukti.