

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan, tidak terlepas dari penelitian serupa yang telah dilakukan terlebih dahulu. Penelitian terdahulu dipergunakan peneliti untuk dijadikan bahan perbandingan serta acuan. Penelitian terdahulu juga dipergunakan sebagai referensi peneliti sehingga membedakan penelitian yang dilakukan berbeda dengan penelitian lainnya. Berikut adalah daftar penelitian terdahulu yang dipergunakan:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama	Judul / Tahun	Hasil Penelitian
1.	Febrina Fitriani dan Denta Felli Ananda	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. MBA / 2023	Dalam penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 59 karyawan non-manajerial dengan teknik pengambilan sampel Purposive Sampling. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. MBA. Sedangkan, tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. MBA.
2.	Nora Damayanti dan Yulihastri	Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Rocky Hotel Padang Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Mediasi / 2020	Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sensus. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 kuesioner. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis PLS – SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kontrak Rocky Hotel Padang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kinerja karyawan kontrak Rocky Hotel Padang 88,6 % di

			<p>pengaruhi oleh kompensasi dan budaya organisasi, dan motivasi karyawan kontrak Rocky Hotel Padang 64,8 % di pengaruhi oleh kompensasi dan budaya organisasi, dan sisanya dipengaruhi oleh variable – variable lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini</p>
3.	Shela Evayanti dan Handoyo Djoko Waloejo	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Finishing CV Laksana Ungaran) / 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan menyumbang 21%, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan menyumbang 18,9%, dan secara simultan budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan menyumbang 28,7%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi dan kompensasi. Berdasarkan perhitungan Uji F menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	M. Bagus Afrizal Arifani	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo / 2018</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan pengaruh kompensasi bersamaan dengan kinerja karyawan. Karyawan di divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya merasa ada persaingan yang sehat di tempat mereka bekerja, dan karyawan merasa perusahaan selalu memberikan insentif kepada karyawan yang melebihi standar kinerja yang ditentukan oleh perusahaan, dan juga terdapat fakta bahwa perusahaan selalu memberikan insentif kepada karyawan setiap tahunnya</p>
5.	Hasanuddin, Surati dan Amir Tengku Ramly	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja</p>	<p>Analisis data menggunakan program statistik SPSS dan metode analisis jalur paralel. Hasil penelitian menunjukkan dua pola yang saling terkait. Pertama, budaya kerja dan lingkungan kerja</p>

		Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Kantor Bappeda Kabupaten Bima NTB) / 2020	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan. Kedua, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kajian ini menyarankan pentingnya meningkatkan budaya kerja dan lingkungan kerja, seperti pemberian kompensasi dalam memenuhi kepuasan kerja dan kepuasan karyawan agar ada keadilan gaji, pengakuan atas dedikasi kerja dan kebutuhan individu untuk meningkatkan prestasi kerja.
6.	Hanif Fadhlillah, Himmatul Kholidah dan Hanifiyah Yuliatul Hijriah	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah "X" di Surabaya / 2023	Responden lebih dari 100 orang, peneliti menggunakan purposive sampling dalam pengambilan sampel dan diperoleh 65 pegawai sebagai responden dan alat pengumpulan data yang digunakan adalah metode analisis kuesioner yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan pengaruh kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan organisasi budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Jatenangan Manalu	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. SAI Indonesia Cabang Jakarta / 2022	Hasil menunjukkan bahwa baik budaya organisasi maupun kompensasi berhubungan secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,60 dan 0,80. Untuk sumbangsih pengaruh terbesar didapatkan dari budaya organisasi sebesar 0,54 (54%) terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi berpengaruh sebesar 0,46 (46%) terhadap kinerja karyawan.
8.	Novitasari, Eka Askafi, dan Nisa Mutiara	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT.

		Komitmen Organisasi Dan OCB / 2022	Gudang Garam Tbk., Budaya organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai PT. Gudang Garam Tbk., budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB, komitmen organisasi tidak mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Gudang Garam Tbk., OCB bertindak sebagai mediasi parsial terhadap karyawan kinerja, dan komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan di PT. Gudang Garam Tbk. Unit V.
9.	Hengky Kosasih	Analisis Pengaruh Antara Disiplin Kerja, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Pt Sejati Karya Perkasa Medan / 2021	Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dengan populasi sebanyak 87 pegawai dan pengambilan sampel sebanyak 87 orang dengan menggunakan metode sensus, maka dianalisis dengan analisis regresi berganda dengan hasil yang menunjukkan adanya hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap karyawan pertunjukan. Berdasarkan uji terminasi sebesar 65,9%, sedangkan variabel yang paling berpengaruh adalah pekerjaan disiplin.
10.	Darmadi dan Ratna Sari	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang / 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Tangerang, hal ini menegaskan pentingnya sistem reward yang baik, agar kinerja karyawan dan produktivitas tetap terjaga. Selain itu, variabel budaya dan motivasi secara parsial dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Secara implisit, adanya nilai kerja yang ditentukan oleh metode pelaksanaan tugas memiliki pengaruh yang signifikan pada peningkatan kinerja. Begitu juga dengan semangat bekerja, dengan rasa senang dan optimisme,

			melahirkan pola kerja yang baik sehingga berdampak pada peningkatan kuantitas dan kualitas pekerjaan
11.	Anastasia Chandra Dewi	Pengaruh Kepuasan Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Bagian Penjualan/ 2018	Hasil penelitian menunjukkan (1) terdapat pengaruh positif antara kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan. (2) terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (3) terdapat pengaruh positif antara kepuasan kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
12.	Rahadian Fernanda	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan/ 2016	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. (2) Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. (3) Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. (4) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. (5) Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

## B. Tinjauan Teori

### 1. Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki beragam makna dikalangan para ahli dan praktisi. (Silaen et al., 2021) dalam bukunya yang berjudul kinerja karyawan, menyebutkan definisi dari kinerja karyawan dari beberapa ahli, yaitu:

#### 1. Moeheriono (2010)

Pendapat Moeheriono dalam menjabarkan kinerja karyawan adalah upaya dalam mencapai tujuan organisasi melalui cara legal, tidak

bertentangan dengan hukum, sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik secara kualitatif, maupun kuantitatif. Pendefinisian yang dikemukakan diungkapkan dalam bukunya yang berjudul Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.

2. Mc. Cornick & Tiffin (1980)

Pandangan lainnya dikemukakan oleh Mc. Cornick dan Tiffin yang menyatakan kinerja pegawai sebagai waktu kerja yang merupakan jumlah absen, keterlambatan, dan lamanya masa kerja serta waktu yang dipergunakan dalam menjalankan tugas yang dilakukan.

3. Edy Sutrisno (2010)

Pendapat Edy Sutrisno terhadap kinerja karyawan adalah aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja sampai dengan kerja sama yang terbentuk dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

4. Mangkunegara (2002)

Mangkunegara memiliki pandangan tersendiri terhadap kinerja yang disebutkan sebagai individu yang menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil kerja yang baik.

5. Schermorhorn, Hunt, dan Osborn (1991)

Terakhir, Schermorhorn, Hunt dan Osborn menyebutkan kinerja sebagai pencapaian tugas yang dilakukan oleh individu, kelompok sampai dengan lembaga, baik secara kualitas dan kuantitas.

Dari pandangan para ahli, akhirnya kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai upaya yang dilakukan oleh seseorang maupun kelompok dalam organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan dapat diukur secara kualitas dan kuantitas seperti kehadiran, keterlambatan sampai dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Panjaitan et al., (2020) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu meliputi:

##### **1. Faktor Individu**

SDM (Sumber Daya Manusia) dalam sebuah organisasi memiliki peran sentral mengingat merekalah yang memberikan dampak secara riil terhadap pencapaian organisasi melalui aktivitas yang dilakukan. Faktor Individu akhirnya dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki individu, kompetensi, pengetahuan, sikap kerja, komitmen sampai dengan motivasi yang ada pada karyawan. Semua atribut pada individu sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

##### **2. Faktor Kepemimpinan**

Tidak jarang pula ditemukan kinerja dari individu terbilang sangat baik, namun tidak terppaku kepada kompetensi yang dimiliki melainkan dari pemimpin mereka. Seorang pemimpin seharusnya menjalankan fungsinya dengan membuat keputusan yang baik, bahkan sampai memberikan motivasi kepada pegawai. Namun, kenyataanya, tidak jarang ditemui pemimpin yang kurang baik dalam menjalankan tugas

mereka dengan memberikan keputusan yang buruk sampai kurangnya interaksi dengan pegawai.

### 3. Faktor Tim Kerja

Faktor Tim Kerja dikaitkan dengan kemampuan dari individu yang tidak bisa mengerjakan segala pekerjaan atau tugas secara individu. Mereka perlu menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang ada dengan melibatkan karyawan lain. Semakin baik kerjasama yang terjalin antara pegawai, maka berimplikasi baik terhadap kinerja organisasi. Berlaku secara sebaliknya, apabila kerjasama pegawai buruk, maka kinerja yang diberikan juga menjadi buruk.

### 4. Faktor Sistem Organisasi

Faktor Sistem Organisasi dikaitkan dengan organisasi yang memiliki sub-sistem dengan sifatnya saling terkait antara satu dengan lainnya. Maksudnya, gagalnya salah satu subsistem mengakibatkan gagalnya performa organisasi secara keseluruhan. Artinya, organisasi harus memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan secara lancar, sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik.

### 5. Faktor Situasi (Konteks)

Faktor situasi dikaitkan dengan faktor eksternal, dimana faktor situasi dijabarkan sebagai kemampuan organisasi dalam mengatasi tantangan dari luar organisasi seperti ekonomi, budaya, teknologi sampai dengan persaingan bisnis. Semakin baik organisasi dalam menghadapi

tantangan dari luar organisasi, maka dikatakan organisasi dapat bekerja dengan baik dan berkinerja baik.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan, merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik
3. Rancangan kerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan

9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu
14. Kompensasi, berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi.

### **c. Pengukuran Kinerja**

Menurut Rivai dan Sagala, (2011) setidaknya menjabarkan pengukuran sebuah kinerja dapat dilakukan dengan 2 metode, yaitu metode menggunakan orientasi waktu yang berlalu dan orientasi waktu yang akan datang. Berikut adalah rincian dari masing-masing metode:

#### **1. Metode orientasi waktu berlalu**

Metode yang pertama, dapat dilakukan dengan beberapa teknik, yang terdiri dari:

- a. Teknik menggunakan penilaian kinerja karyawan dalam rentang nilai, dimulai dari yang terendah sampai nilai tertinggi.
- b. Teknik dengan penggambaran karakteristik ataupun kinerja karyawan.
- c. Teknik dalam menilai karyawan melalui kunjungan langsung ke lapangan.

## 2. Metode orientasi waktu mendatang

Metode kedua, dapat dilakukan dengan beberapa teknik, yaitu :

- a) Penilaian diri dengan melakukan pengembangan organisasi melalui adanya pengembangan diri karyawan.
- b) Penilaian psikologis, dengan cara melihat beberapa aspek mulai dari aspek motivasi, kemampuan, emosi sampai intelektual.
- c) Pengidentifikasian kemampuan manajemen dengan melihat rentang waktu mendatang.

### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2018:67) menyatakan kinerja dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut.

1. Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai *output* yang dihasilkan.
2. Kuantitas yaitu mencakup jumlah hasil kerja dalam kurun waktu yang ditentukan.
3. Ketepatan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 2. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak lain merupakan gabungan dari kata ‘budaya’ dan ‘organisasi’. Dimulai dari kata budaya, yang berasal dari bahasa sansekerta ‘budhayah’ dengan artinya suatu bentuk dari budi dan akal. Penjabaran lebih luasnya yaitu keseluruhan pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, kemampuan sampai dengan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang sebagai anggota masyarakat (Harahap, 2011). Budaya secara komprehensif, yakni budaya perpaduan dari pola-pola, eksplisit maupun implisit, berkaitan dengan perilaku yang dipelajari, disebarluaskan melalui simbol, pencapaian khusus dari kelompok manusia, termasuk manifestasinya terbentuk dari barang-barang hasil karya mereka, inti budaya yang penting terdiri atas gagasan-gagasan tradisional (yang diperoleh dan diseleksi berdasar sejarah) dan khususnya nilai-nilai yang mereka anut, sistem budaya dianggap sebagai hasil tindakan, disisi lain dianggap tindakan yang berkaitan dengan masa datang (Harahap, 2011)

Selanjutnya yaitu organisasi, yang memiliki beberapa pendefinisian. Stephen Robbins (2016) menyebutkan organisasi sebagai unit sosial yang sengaja didirikan dalam waktu yang relatif lama, berisikan dua orang atau lebih, melakukan kerjasama atau koordinasi, memiliki pola tertentu yang terstruktur, serta didirikan dalam mencapai tujuan bersama, atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendefinisian

lainnya memaknai organisasi sebagai suatu sistem sosial dengan kepemilikan pola kerja yang teratur, didirikan oleh manusia atau sekelompok manusia dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Harahap, 2011).

Apabila kedua kata tersebut digabungkan, yakni ‘budaya’ dan ‘organisasi’, dapat dimaknai secara berbeda. Kilmann mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu filosofi, ideologi, nilai, keyakinan, asumsi, sampai dengan norma yang dianut secara bersama. Setidaknya dalam organisasi, budaya menjadi kekuatan yang tidak tampak dibalik sesuatu yang nyata dan dapat diamati. Bahkan, budaya organisasi dapat dianggap sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia untuk bertindak (Harahap, 2011). Pandangan lainnya, dikemukakan oleh Robbins (2016) yang menyatakan sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dengan memiliki nilai pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya. Dasarnya sendiri adalah karakter kunci dan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi falsafah ideologi nilai-nilai kepercayaan, asumsi, harapan, sikap dan norma. Bentuk sederhananya berupa iklim yang dirasakan pada suatu organisasi pada *layout* fisik dan cara-cara interaksi baik antar anggota organisasi, maupun kepada langganan dari pihak luar (Harahap, 2011).

## b. Tipe Budaya Organisasi

Perkembangan waktu, organisasi harus mengubah budayanya sehingga dapat terus mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan peristiwa-peristiwa, tetapi masih dimaksudkan bersifat superior dari budaya sebelumnya. Perubahan budaya akhirnya menyadarkan manajemen untuk mengetahui tipe umum dalam budaya organisasi bersifat terbuka dan partisipatif, dengan karakteristiknya seperti kepercayaan kepada bawahan, komunikasi terbuka, kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif, pemecahan masalah secara kelompok, otonomi pekerja, tukar menukar informasi, dan tujuan dengan keluaran (*output*) yang berkualitas (Soelistya et al., 2022).

Soelistya et al., (2022), setidaknya membagi menjadi empat topologi budaya yang dapat dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut :

1. *The monoculture*

*Monoculture* merupakan tipe budaya organisasi mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Model budaya organisasi *monoculture* mudah menciptakan konflik dikarenakan dalam dunia terdapat berbagai macam etnis dan kelompok rasial yang berbeda. Contoh nyata *monoculture* dalam bisnis terlihat dengan adanya dominasi oleh satu orang atau sasaran, yang berpikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat.

## 2. *The superordinate culture*

Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing memiliki keyakinan, nilai-nilai, gagasan, sampai sudut pandang sendiri, namun semua bekerja dalam satu organisasi dan termotivasi mencapai sasaran organisasi. *The superordinate culture*, banyak disebut sebagai budaya organisasi ideal, dikarenakan adanya keberagaman budaya yang dapat terpadu satu dengan lainnya. Ditambah dengan *good leadership* menjadikan orang dari berbagai budaya tersebut dapat bekerjasama dalam harmoni serta berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Pikiran dasarnya sendiri adalah kebersamaan daripada perbedaan.

## 3. *The divisive culture*

*The divisive culture* memiliki sifat memecah belah. Budaya organisasi *divisive* memiliki ciri subkultur dalam organisasi secara individual memiliki agenda dan tujuan sendiri. Istilah 'kita dan mereka' dalam konflik, seringkali digunakan, diperparah dengan tidak terdapatnya arah yang jelas dan kurangnya kepemimpinan. Implikasi terburuk adalah terdanya vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan dari budaya ini. Budaya ini pula yang paling banyak ditemukan dimasyarakat atau pekerjaan.

## 4. *The disjunctive culture*

Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

Pandangan lainnya dikemukakan oleh Busro, (2018), membagi budaya organisasi menjadi empat tipe, yang terdiri dari :

1. Budaya kekuasaan (*power culture*)

Budaya ini dicirikan dengan pemfokusan sejumlah kecil pimpinan yang menggunakan kekuasaan lebih banyak dalam memerintah. Karyawan membutuhkan peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi.

2. Budaya peran (*role culture*)

Budaya ini dicirikan dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran atau posisi spesifik yang jelas karena diyakini memberikan kepastian terhadap tugas dan fungsi setiap anggota organisasi. Budaya peran menjadikan setiap orang memiliki pemahaman mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, tanggung jawab, sampai batasan mengenai yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

3. Budaya pendukung (*support culture*)

Budaya ini memiliki ciri dalam pengintegrasian nilai bersama dalam sebuah organisasi. Aktor penentu adalah pimpinan ketika organisasi tersebut didirikan dengan bentuk nyata berupa visi dan misi organisasi.

#### 4. Budaya prestasi (*achievement culture*)

Budaya ini memiliki ciri setiap anggota organisasi berlomba-lomba untuk mendapatkan keberhasilan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga secara tidak langsung menjadikan setiap anggota organisasi menjadi lebih baik lagi ke depannya.

#### c. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Busro, (2018) menjabarkan bahwa fungsi dari budaya organisasi adalah untuk mengatur karyawan, sehingga memiliki pemahaman yang seharusnya, yakni: (1) bersikap terhadap profesinya, (2) beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerja, serta (3) berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya. Ketika ketiga hal tersebut terlaksana, setidaknya dalam sebuah organisasi akan terwujud: 1) sistem nilai, 2) kebiasaan (*habits*), dan 3) etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupan seluruh anggota organisasi.

Pandangan lainnya dari fungsi adanya budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins dan Judge yang dikutip oleh (Maryati, 2019), yang terdiri dari : 1) budaya memiliki peran dalam penentuan batas-batas, 2) budaya memiliki suatu rasa identitas organisasi, 3) budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu, 4) budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan 5) budaya bertindak sebagai mekanisme *sense making* serta kendali yang menuntun serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Sunyoto yang dikutip oleh (Purba, 2019) menyatakan hanya terdapat dua fungsi

budaya organisasi, yakni 1) sebagai proses integrasi internal, melalui bersatunya anggota organisasi sehingga mereka memahami interaksi yang terjadi satu dengan lainnya; dan 2) sebagai proses integrasi eksternal, melalui budaya organisasi sebagai dasar dalam pemenuhan berbagai tujuan dan hubungannya dengan pihak luar.

Terakhir, pandangan yang dikemukakan oleh Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang dikutip oleh (Purba, 2019), menjabarkan setidaknya terdapat 4 fungsi dari adanya budaya organisasi, yaitu :

1. Memberi anggota identitas organisasional

Identitas berkaitan dengan penunjukkan ciri khas dari satu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Ciri khas yang berbeda menjadikan organisasi dapat diakui sebagai organisasi ‘inovatif’ atau ‘mengikuti perkembangan zaman’.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif

Dengan adanya budaya organisasi, setiap anggota organisasi akhirnya memiliki komitmen secara bersama mengenai norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti, sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial

Budaya organisasi juga mencerminkan lingkungan kerja yang dirasakan, baik itu dari sisi positif atau negatif, konflik ataupun perubahan yang ada. Melalui budaya organisasi, dapat membuat lingkungan

kerja yang baik, diiringi dengan minimalnya konflik dikarenakan interaksi sosial yang terjadi cenderung stabil.

#### 4. Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dipercaya sebagai salah satu alat dalam membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

#### d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Hari (2019) indikator budaya organisasi diantaranya:

##### 1. Inovatif memperhitungkan resiko

Bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan

##### 2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail.

Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya

##### 3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya

##### 4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*teams work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.

### 5. Agresif dalam bekerja.

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

### 6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

## 3. Kompensasi

### a. Pengertian Kompensasi

Menurut Dessler (2017) kompensasi adalah suatu hal yang berbentuk bayaran untuk diberikan kepada karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan karyawan. Kemudian menurut Sedarmayanti (2019) kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa kerja karyawan. Kompensasi merupakan suatu bagian dari *reward* atau penghargaan yang hanya berhubungan dengan bagian ekonomi, akan tetapi setelah adanya keyakinan bahwasannya perilaku individual terdapat pengaruh dari sistem spektrum yang lebih luas maka kompensasi tidak terlepas dari adanya *reward* yang disediakan oleh organisasi (Widodo, 2014). Sinambela (2016) juga mengatakan bahwa kompensasi adalah jumlah dari semua hadiah yang

diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa-jasa mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat penulis definisikan bahwa kompensasi adalah suatu hal dalam berbagai bentuk seperti uang, hadiah, dan reward atau penghargaan yang telah disediakan dan diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasa-jasa dan kerja keras karyawan.

#### **b. Tujuan Kompensasi**

Kehadiran kompensasi kepada suatu organisasi, tidak lain menciptakan keadilan baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Untuk sisi internal perusahaan dapat mengevaluasi jabatan dan penekannya terhadap segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan dalam perusahaan, Sedangkan pada sisi eksternal, pemberian kompensasi menjadi tolak ukur dengan cara membandingkan pekerjaan serupa di perusahaan lainnya. Pandangan lainnya dikemukakan oleh Mujanah, (2019), tujuan dari kompensasi tidak lain sebagai “efisiensi” dalam perusahaan. Rinciannya yaitu :

1. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, peningkatan dari sisi kualitas pekerjaan, memberikan kepuasan mulai dari *stakeholders* (pemegang saham) sampai tingkat karyawan.
2. Upaya pengendalian biaya yang dikeluarkan kepada pekerja.

Davis Keith dan William B. Wether yang juga dikutip (Mujanah, 2019), oleh menjabarkan lebih luas dari tujuan kompensasi pada perusahaan, yaitu:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas

Melalui sistem kompensasi yang baik, adil, obyektif dan terbuka, berimplikasi langsung terhadap kepuasan karyawan. Kompensasi yang baik, juga terhubung kembali kepada perekrutan karyawan, sehingga perusahaan dapat memiliki banyak pelamar dengan kesempatan mendapatkan karyawan yang sangat berkualitas.

2. Mempertahankan karyawan

Kompensasi yang baik, akhirnya menjadikan karyawan yang ada, merasa nyaman dan betah di perusahaan. Rendahnya nilai *labor turn over*, akhirnya menjadikan kinerja perusahaan lebih efisien dan efektif. Tingginya tingkat *labor turn over* dapat memberikan kerugian kepada perusahaan karena menggerus, menguras sampai dengan mengorbankan banyak hal dalam perusahaan. Kosongnya suatu jabatan atau posisi di perusahaan, menjadikan perusahaan melakukan perekrutan kembali dengan mengorbankan waktu, tenaga dan sumber daya, yang harusnya bisa dipergunakan kepada kepentingan lainnya.

3. Menjamin keadilan

Kompensasi yang baik menjadikan keadilan baik dari sisi internal maupun eksternal. Keadilan internal terwujud didasarkan kepada jenis, beban, dan tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan oleh

karyawan. Sedangkan, keadilan eksternal, merupakan keadilan dalam bentuk adanya persamaan kompensasi terhadap perusahaan lain yang sejenis.

#### 4. Penghargaan terhadap perilaku karyawan

Program kompensasi dapat sebagai bentuk penghargaan terhadap pola perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan sejalan dengan keinginan perusahaan. Penghargaan dapat berwujud insentif bagi karyawan yang telah memberikan *effort* dan kontribusi lebih terhadap organisasi. Penghargaan juga berimplikasi langsung terhadap motivasi karyawan, baik dari sisi perilaku sampai dengan kontribusi yang diberikan.

#### 5. Mengendalikan biaya

Program kompensasi yang wajar, tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah, membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan kualitas yang diharapkan. Pengelolaan kompensasi yang tidak efektif, berujung dengan kerugian perusahaan dikarenakan ketidakpuasan karyawan dan terjadinya *labor turn over* yang tinggi.

#### 6. Mengikuti aturan pemerintah

Kompensasi yang baik tidaklah melanggar peraturan perundangan-undangan. Indonesia memiliki Undang-Undang Ketenagakerjaan yakni UU No. 13 Tahun 2003, diperbarui kembali melalui UU Cipta Kerja (UU No.6 Tahun 2023), yang menyebutkan besaran kompensasi yang diterima oleh karyawan.

#### 7. Terbuka dan transparan

Kompensasi yang baik bersifat terbuka dan transparan (*fairness*) sehingga mudah dipahami oleh setiap anggota dalam organisasi. Semakin terbukanya suatu sistem kompensasi, maka membuat semua karyawan mudah memahami dan mengetahui komponen-komponen kompensasi yang diterima oleh karyawan. Motivasi karyawan juga semakin tinggi dan mereka dapat mengerahkan segala kemampuan terbaik untuk organisasi.

#### 8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Kompensasi setidaknya dirancang dan dikelola secara efektif dan efisien, dengan membuat sistem informasi SDM menjadi lebih ter-sistematis dan terintegrasi antara satu bagian dengan bagian yang lainnya. Walaupun, tujuan penciptaan efisiensi administrasi dianggap sebagai tujuan sekunder dari organisasi, namun dengan pembuatan sistem kompensasi yang baik dapat menciptakan organisasi efisien dan efektif (Mujanah, 2019).

### c. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2015) terdapat beberapa hal yang bisa disebut sebagai indikator kompensasi, yang terdiri dari:

#### 1. Upah dan Gaji

Upah (*wages*) biasanya dihubungkan dengan tarif gaji yang dihitung berdasarkan jam (semakin lama waktu kerja, semakin besar bayaran yang diterima). Upah digunakan sebagai basis bayaran yang kerap

digunakan kepada pekerja dibagian produksi dan pemeliharaan. Sedangkan, gaji, merupakan tarif gaji yang dihitung berdasarkan waktu mingguan, bulanan ataupun tahunan.

## 2. Insentif

Insentif adalah tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan imbalan-imbalan tambahan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sebagai contoh kelebihan target, kinerja, produktivitas, komisi penjualan, pembagian saham, dan lain sebagainya.

## 3. Tunjangan

Contoh nyata dari tunjangan sendiri adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja, sampai liburan dan hal lain yang berkaitan dengan bayaran atau jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai pelengkap gaji atau upah.

## 4. Fasilitas

Terakhir, yaitu fasilitas merupakan bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi dalam bentuk fisik maupun non-fisik. Untuk fisik yaitu kendaraan, akses parkir, lingkungan kerja yang nyaman dan untuk non-fisik seperti keanggotaan klub.

Menurut Simamora (2015) komponen-komponen dari program kompensasi dibagi kedalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis atau fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Komponen-komponen dari seluruh program kompensasi itu, secara kasar komponen-komponen itu dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk upah dan gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Insentif (*incentive*) adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran

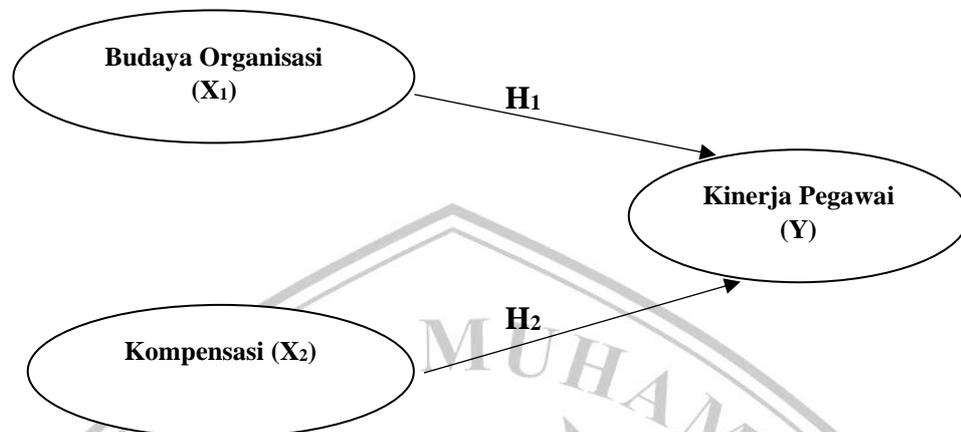
tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif yaitu terbagi menjadi dua bagian yang meliputi:

- 1) Program insentif individu yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas dan penghematan biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
- 2) Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan. Dalam penelitian ini kompensasi yang akan digunakan yaitu terkait dengan kompensasi finansial dan non finansial.

### **C. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir pada penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran mengenai pengaruh antara variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai UPT (Unit Pelaksana Teknis) Teknologi Informasi dan Komunikasi Pendidikan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan teori-teori tersebut kemudian peneliti merumuskan kerangka berpikir sebagai berikut ini:

**Gambar 2.1**  
**Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap**  
**Kinerja Pegawai**



Mengacu kepada kerangka pikir, dapat diungkapkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Rincinya mulai budaya organisasi mempengaruhi nilai atau norma yang dianut oleh masing-masing pegawai sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Semakin optimal nilai atau norma yang dianut, maka dapat dipastikan semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Berlanjut dengan kompensasi sebagai bentuk penghargaan institusi atau perusahaan terhadap pegawai, menjadi daya dorong pegawai untuk memberikan kinerja yang semakin baik.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Budaya organisasi akhirnya menentukan kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Fadhlillah et al., (2023) menyatakan adanya pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja. Sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, dapat dipelajari, diterapkan dan juga dikembangkan secara berkesinambungan, terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan serupa juga dikeluarkan oleh Damayanti &

Yuliasri, (2020) bahwa ditemukan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku karyawan, berujung kepada meningkatnya kinerja karyawan.

Mengacu kepada penjabaran tersebut, hipotesis yang disusun sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi yang akhirnya dikaitkan dengan gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, menjadi tolak ukur lain dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Fitriani & Ananda, (2023) di PT. MBA, menyebutkan faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dikarenakan adanya kepuasan kompensasi yang diterima oleh karyawan terbukti dengan kinerja yang tinggi. Pernyataan serupa juga dikemukakan oleh (Manalu, 2022), dimana kompensasi memberikan pengaruh sebesar 54% terhadap kinerja karyawan di PT. SAI Indonesia cabang Jakarta. Besaran kompensasi yang diterima oleh karyawan menjadikan mereka puas terhadap pekerjaan yang dilakukan dan berimbas langsung kepada meningkatnya kinerja karyawan. Mengacu kepada penjabaran tersebut, hipotesis yang disusun oleh peneliti adalah:

H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Arifani, (2018) mendapatkan hasil kompensasi memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kerta Rajasa Raya. Faktor yang mempengaruhi adalah

persaingan sehat ditempat kerja mereka, dan kebijakan manajemen dalam memberikan insentif kepada karyawan yang melebihi standar yang telah ditetapkan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Darmadi & Sari, (2022) menyatakan hasil serupa dimana kompensasi yang bersifat adil dapat memberikan pengaruh kepada pegawai sehingga mereka akan berkinerja maksimal. Mengacu kepada penjabaran di atas, maka hipotesis penelitian yang disusun adalah:

H<sub>3</sub>: Kompensasi paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

