

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Zaman globalisasi seperti saat ini kinerja karyawan merupakan masalah yang cukup serius, karena jika tidak diperhatikan dengan baik pastinya akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti yang diketahui bahwa karyawan merupakan penggerak dari sebuah sistem organisasi, hal ini pun membuat organisasi maupun perusahaan berlomba-lomba dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) para PNS memiliki tanggung jawab dalam menjalankan sistem pemerintahan di suatu daerah, maka dari itu penting bagi para PNS untuk memiliki kualitas kinerja yang baik agar tujuan organisasi juga dapat tercapai dengan mudah. Dengan menciptakan suatu tujuan, sebuah organisasi akan lebih terarah dan memberikan pemusatan terhadap kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dan tidak harus dilakukan. Kinerja karyawan yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi (Gilang, dkk., 2022). Untuk menjadi seorang PNS haruslah memenuhi syarat tertentu yang telah ditetapkan dan merupakan warga negara Indonesia, setelah persyaratan terpenuhi maka akan diangkat sebagai pegawai ASN oleh pejabat berwenang yang kemudian akan disertai tugas dalam suatu jabatan.

Adapun peran daripada ASN tersebut tercantum dalam Pasal 12 UU Nomor 5 Tahun 2014, pegawai ASN (PNS dan PPPK) yaitu sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan

nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Badan Kepegawaian Nasional (BKN) menyatakan mayoritas PNS memiliki kinerja dan prestasi baik, akan tetapi fakta yang terjadi dilapangan tidak sesuai harapan dimana ditemukan ketidakcocokan antara nilai kinerja dengan fakta yang ada. Tentunya hal tersebut menimbulkan kekecewaan yang mana dalam hal ini pemerintah sangat mengharapkan agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sutrisno (2016) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja. Keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, maka dari itu penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagai faktor dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Mangkunegara (2016) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian dalam melaksanakan suatu program kegiatan dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Penelitian dilakukan di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar yang dalam operasionalnya, masih terjadi masalah kinerja pegawai yang dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja pegawai. Berikut data penilaian kinerja pegawai Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar 2021.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Institut Seni Indonesia
(ISI) Denpasar Tahun 2021

No.	Nilai	Kategori	Jumlah Pegawai (Orang)
1	>90	Sangat Baik	5
2	76-90	Baik	27
3	61-75	Cukup	58
4	51-60	Kurang Baik	-
5	<51	Buruk	-

Sumber : Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar, 2021

Dari tabel 1.1 diketahui sebagian besar pegawai mempunyai nilai 61-75 yang dikategorikan cukup yaitu sebesar 58 pegawai, maka perlu dilakukan evaluasi untuk lebih meningkatkan lagi kinerja para pegawai. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja yakni dengan memberikan kompensasi. Menurut Hasibuan (2015) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Rivai (2015:744) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Terdapat dua jenis kompensasi yakni kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung dapat berupa gaji, tunjangan, insentif, bonus dan laba.

Kompensasi langsung ini merupakan salah satu bentuk hak yang didapatkan oleh pegawai aparatur sipil negara baik itu pegawai negeri sipil maupun pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja. Tunjangan dan insentif diberikan sesuai dengan posisi dan jabatan PNS tersebut pada instansi pemerintah. Namun dalam hal ini peneliti menemukan permasalahan terkait kompensasi pada Kepegawaian ISI Denpasar, dimana beberapa pegawai kerap mengeluhkan keterlambatan

penerimaan tunjangan. Hal ini mengakibatkan turunnya semangat kerja pegawai dan berakibat pada rendahnya kualitas kinerja pegawai pada instansi tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Poluakan (2019) pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dan menyatakan apabila pemberian kompensasi perusahaan semakin baik, maka hal tersebut akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja demi kemajuan perusahaan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fauzan dan Sary (2020) terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja yang menunjukkan hasil positif dan signifikan. Namun lain halnya terhadap penelitian yang dilakukan oleh Sangkaen, dkk. (2019) dimana penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja, begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutarmiyati dan Astuti (2019).

Terlepas dari masalah kompensasi adapun hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja yakni budaya organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya karakter budaya yang kuat sehingga mampu memberikan atmosfer yang kondusif dan memungkinkan bagi organisasi beroperasi secara lebih efektif dan efisien. Budaya organisasi akan memberikan karyawan perasaan kebersamaan, siapa mereka bagi perusahaan, rasa memiliki, dan tau bagaimana dan apa yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi.

Robbins (2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota - anggota organisasi dan mejadi suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Nawawi (dalam Nelfianti, dkk., 2018), budaya organisasi adalah suatu nilai dan kepercayaan yang menjadi panutan utama

yang di yakini dan dipegang oleh anggota organisasi untuk menjalankan organisasinya. Adapun fenomena terkait budaya organisasi pada PNS ISI Denpasar yakni, masih ditemukannya pegawai yang tidak mematuhi aturan pada organisasi. Misalnya masih banyak pegawai yang sering datang terlambat atau datang hanya untuk absen dan kemudian pergi. Hal tersebut apabila terus berlanjut maka akan merugikan organisasi, karena tentunya akan menghambat kegiatan operasional organisasi.

Hasil penelitian terkait budaya organisasi yang dilakukan oleh Nelfianti, dkk. (2018) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi sangat penting karena merupakan sebuah nilai dan kebiasaan di dalam organisasi. Begitupula penelitian yang dilakukan oleh Syamsiah dan Ahman (2018), Meutia dan Husada (2019), Yasa (2020), Yadi (2021), Gilang, dkk., (2022). Lain halnya dengan hasil penelitian Ayyubi (2019) serta penelitian Junaidi dan Susanti (2019) yang menunjukkan tidak terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja.

Bagi organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan merupakan aspek penting, apabila karyawan memiliki kinerja yang baik sudah pasti akan berkontribusi baik pula pada organisasi. Untuk memiliki kinerja yang baik didasari dengan berbagai hal, salah satunya kemampuan yang ada pada diri karyawan itu sendiri. Pegawai dengan kemampuan kerja yang baik tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik, hal ini dikarenakan mereka telah menguasai pekerjaan yang dibebankan sehingga mampu dalam menyelesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Thoha (dalam Malka, dkk., 2020:85) menyatakan bahwa kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau

ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan atau pengalaman. Sedangkan menurut Siagian (dalam Gumi, dkk., 2019) kemampuan kerja adalah perpaduan antara teori dan pengalaman yang diperoleh dalam praktek dilapangan, termasuk peningkatan kemampuan menerapkan teknologi yang tepat dalam rangka peningkatan produktivitas kerja. Kemampuan dalam bekerja seorang Pegawai Aparatur Sipil Negara mutlak dimiliki oleh Pegawai Aparatur Sipil Negara sehingga aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Kemampuan kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara ditentukan dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan serta kemampuan sikap.

Tabel 1.2 Daftar PNS pada Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar

No	Golongan	Usia				Pendidikan						Jumlah
		20-30	31-40	41-50	51-60	SMA	SMEA	SLTA	DIII	S1	S2	
1	I/a	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	1
2	I/b	-	-	-	3	1	-	1	-	1	-	3
3	II/a	-	4	15	20	-	1	13	-	19	6	39
4	II/b	-	-	4	1	-	-	-	-	4	1	5
5	II/c	-	5	9	1	-	-	-	4	6	5	15
6	III/a	1	8	13	5	-	-	-	-	20	7	27
JUMLAH TOTAL												90

Sumber : Kepegawaian ISI Denpasar 2022.

Berdasarkan tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai dengan usia 40 keatas lebih dominan, hal ini berdampak pada menurunnya kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan dengan salah satu pegawai ISI Denpasar bahwa masih terdapat kekurangan kemampuan kerja pegawai, dimana masih terdapat pegawai yang tidak paham mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Adapun kendala seperti pada saat penginputan realisasi kinerja yang mengharuskan pemanfaatan teknologi komputer, yang mana hal ini

menyulitkan para pegawai yang sudah memasuki usia lanjut yang tidak paham teknologi. Alhasil mereka mengandalkan pegawai lain yang mengakibatkan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Hasil penelitian terkait kemampuan kerja oleh Gumi, dkk. (2019) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja dengan kinerja karyawan. Begitupun penelitian oleh Malka, dkk. (2020), Panjaitan (2021), dan Darmawan, dkk. (2021). Namun dalam penelitian Tanjung dan Manulu (2019) kemampuan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, penelitian tersebut didukung oleh penelitian Diladan Zusmawati (2020).

Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar merupakan perguruan tinggi seni yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Sebagai salah satu organisasi, ISI Denpasar tentunya juga mengalami beberapa masalah terkait kinerja karyawannya. Sangat penting bagi organisasi untuk terus memperhatikan kinerja karyawan, karena karyawan merupakan pelaksana dari suatu organisasi yang akan membawa organisasi tersebut kepada tujuannya. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar”**.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, adapun rumusan masalah yang dapat diambil dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar?
3. Apakah kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan yang ingin diraih oleh peneliti yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan bagi teori-teori sebelumnya, terutama yang berakitan dengan kompensasi, budaya organisasi, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan serta memberikan informasi bagi pihak manajemen ISI Denpasar mengenai perencanaan lebih lanjut, terutama dalam hal dan kemampuan kerja karyawan untuk kelangsungan operasional organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori pertukaran sosial dikembangkan oleh psikolog John Thibaut dan Harold Kelley (1959). Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory – SET*) adalah pendekatan yang luas yang digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi pemeliharaan hubungan. Teori ini menganggap bahwa kepuasan yang didapatkan orang dari sebuah hubungan dan kepuasan tersebut merupakan kekuatan utama dalam sebuah hubungan interpersonal. Dalam teori pertukaran sosial dikatakan pula bahwa hubungan manusia dianalogikan seperti hubungan ekonomi yakni berkaitan dengan *reward and cost*. Oleh karena itu, teori ini melihat hubungan pribadi dalam pandangan pengorbanan berbanding keuntungan. Keuntungan apa yang diterima dari hubungan yang berjalan, dan berapa besar pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan keuntungan tersebut.

Teori pertukaran sosial yang dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley merupakan teori yang merepresentasikan bagaimana manusia menilai suatu hubungan dengan manusia lainnya, dimana dalam sebuah hubungan sosial yang dimiliki manusia terdapat unsur ganjaran, keuntungan, dan pengorbanan yang saling mempengaruhi. Suatu hubungan sosial dapat terjalin karena terdapat pertukaran sosial di dalam hubungan tersebut. Dimana jika manusia merasa mendapat keuntungan dari hubungan sosialnya maka akan semakin besar kecenderungan manusia untuk melanjutkan hubungan sosialnya.

Dalam setiap hubungan dan interaksi sosial seseorang dan beberapa orang akan selalu mempertimbangkan keuntungan dan kerugian yang menjadi konsekuensi dari interaksi yang dilakukan. Pertukaran sosial melibatkan prinsip bahwa satu orang melakukan kebaikan kepada orang lain, dan sementara ada harapan umum dari beberapa pengembalian di masa depan, sifat pastinya pasti tidak ditentukan (Blau,1986). Blau memandang pertukaran sosial sebagai proses yang sangat penting dalam kehidupan sosial dan sebagai dasar hubungan antar kelompok maupun antar individu.. Sudut pandang pertukaran sosial berpendapat bahwa orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan cara keuntungan yang diterima dikurangi oleh pengorbanan yang sudah diberikan (Monge dan Contractor,2003).

Teori pertukaran berasumsi bahwa setiap interaksi sosial dasarnya adalah pertukaran. Manusia juga mempertimbangkan ganjaran (*reward*) dan sanksi atau hukuman (*punishment*) atas setiap pertukaran sosial. Homans menjelaskan dengan Teori Pertukaran Sosial memandang bahwa hubungan interpersonal sebagai suatu transaksi pertukaran yang simetris. Orang berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu keuntungan, namun untuk memperolehnya membutuhkan pengorbanan.

Teori pertukaran adalah teori yang berkaitan dengan tindakan sosial yang saling memberi atau menukar objek-objek yang mengandung nilai antar individu berdasarkan tatanan sosial tertentu Objek yang ditukarkan tidak berbentuk benda nyata, namun hal-hal yang tidak nyata.

Adapun prinsip- prinsip teori pertukaran ini adalah (Wirawan, 2012) :

- a) Satuan analisis yaitu sesuatu yang diamati dalam penelitian dan memainkan peran penting dalam menjelaskan tatanan sosial dan individu.
- b) Motif pertukaran diasumsikan bahwa setiap orang mempunyai keinginan sendiri. Setiap orang akan memerlukan sesuatu tetapi itu tidaklah merupakan tujuan yang umum. Artinya orang melakukan pertukaran karena termotivasi oleh gabungan berbagai tujuan dan keinginan yang khas.
- c) Faedah atau keuntungan berbentuk biaya yang dikeluarkan seseorang akan memperoleh suatu “hadiah” (*reward*) yang terkadang tidak memperhitungkan biaya yang dikeluarkan. *Cost* dapat didefinisikan sebagai upaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan kepuasan ditambah dengan *reward* apabila melakukan sesuatu. Kepuasan atau *reward* yang diperoleh seseorang itu dapat dinilai sebagai sebuah keuntungan.
- d) Pengesahan sosial merupakan suatu pemuas dan merupakan motivator yang umum dalam sistem pertukaran. Besarnya ganjaran tidak diberi batasan karena sifatnya individual dan emosional. *Reward* adalah ganjaran yang memiliki kekuatan pengesahan sosial (*social approval*).

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi/perusahaan. Hal tersebut karena pemberian kompensasi diharapkan mencegah pegawai/karyawan atau pekerja keluar meninggalkan perusahaan/organisasi. Kompensasi finansial atau non

finansial diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Simamora (dalam Yasa, 2020) mengatakan bahwa sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan. Dapat dikatakan pula bahwa kompensasi adalah suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial (*financial reward*) yang diberikan langsung terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial atau uang atau segala sesuatu yang dapat di ukur dengan uang, atau bisa juga dalam bentuk non-finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja dan lainnya.

Menurut Hasibuan (2015) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Rivai (2015:744) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sedangkan menurut Suryani dan Foeh (2019) kompensasi merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap jenis imbalan atau balas jasa yang diterima oleh karyawan atas kerja yang diberikannya untuk organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diperoleh karyawan atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Dari sudut pandang karyawan, pembayaran kompensasi adalah kebutuhan hidup yang merupakan alasan utama orang mencari pekerjaan. Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, Karena itu pula perusahaan

memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi.

2) Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2015) Jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan tidak langsung (*indirect compensation*):

1. Kompensasi langsung diantaranya :

- a) Gaji pokok yang merupakan kompensasi yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.
- b) Upah adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai harian dengan pedoman perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.
- c) Upah intensif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas standar.

2. Kompensasi tidak langsung, diantaranya :

a) Tunjangan karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan dan program pensiun)

b) Tunjangan jabatan

Tunjangan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

3) Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi. Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2015) antara lain :

a) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang telah disepakati.

b) Kepuasan kerja

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

c) Pengadaan efektif

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

d) Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu. Motivasi sering pula diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi untuk bekerja sangat penting, karena akan mempengaruhi tinggi atau rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari pekerja untuk bekerjasama demi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak akan tercapai.

e) Stabilitas karyawan

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

f) Disiplin

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

g) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada jalannya pekerjaan

h) Pengaruh Pemerintah

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

4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2015 : 118) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain sebagai berikut:

a) Penawaran dan Permintaan Kerja

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

b) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

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

c) Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

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

d) Produktivitas Kerja Karyawan

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

e) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

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

f) Biaya Hidup/*Cost Living*

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

g) Posisi Jabatan Karyawan

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

h) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

i) Kondisi Perekonomian Nasional

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

j) Jenis dan Sifat Pekerjaan

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

5) Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2015) indikator kompensasi adalah :

a) Upah dan Gaji

Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tariff gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

b) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.

c) Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pension, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

d) Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran utama dalam membentuk perilaku karyawan. Sebagai sebuah sistem nilai, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap karyawan ketika bekerja. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menjadi pedoman karyawan untuk berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini.

Robbins (2016 : 32) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota - anggota organisasi dan menjadi suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Nawawi (dalam Nelfianti dkk, 2018), budaya organisasi adalah suatu nilai dan kepercayaan yang menjadi panutan utama yang diyakini dan dipegang oleh anggota organisasi untuk menjalankan organisasinya. Sedangkan Tuala (2017) menyatakan budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan atau telah dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup lama dan dipandang sah, oleh karena itu perlu untuk diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

2) Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Tujuan dan sasaran akhir memahami budaya organisasi adalah agar kita mampu mengendalikan dan mengarahkan organisasi secara gemilang mencapai

tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien apabila pemimpinnya mampu memahami budaya organisasinya. Oleh karena itu, mempelajari budaya organisasi memiliki tujuan dan manfaat secara khusus sebagai berikut (Haryono, 2013)

- a) Memahami karakteristik budaya organisasi.

Seorang manajer atau pemimpin harus memahami terlebih dahulu secara benar budaya organisasi yang akan atau sedang dikelolanya.

- b) Memungkinkan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang ideal.

Dengan memahami secara lebih spesifik karakter budaya sebuah organisasi maka seorang manajer dapat lebih mudah dalam menentukan langkah yang sangat strategis, yaitu menentukan gaya kepemimpinannya.

- c) Menciptakan *Good Corporate Governance (GCG)*.

GCG adalah asas penyelenggaraan budaya organisasi modern meliputi *transperancy* (keterbukaan), *honesty* (kejujuran), *fairness* (adanya unsur keadilan dan kesetaraan hak dan kewajiban pada semua pihak), *responsibility* (pertanggungjawaban sosial seperti program CSR = *Corporate Social Responsibility, Community Development*), *Check and Balances* (Objektivitas) dan *Social involvement* .

- d) Mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

3) Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (dalam Tuala, 2017) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu :

- a) Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.

- b) Budaya organisasi membawa suatu masa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- d) Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Pujaatmaka (dalam Tuala, 2017) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengabil resiko.
- b) Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
- c) Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- d) Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- e) Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.

- f) Kegresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif, kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

5. Indikator-indikator Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2011) indikator-indikator budaya organisasi di antaranya:

- a) *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)
Adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b) *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko)
Adalah suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c) *Control* (pengawasan)
Adalah jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- d) *Communication pattern* (pola komunikasi)
Adalah suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

2.1.4 Kemampuan Kerja

1. Pengertian Kemampuan Kerja

Kemampuan merupakan faktor penting dalam keberhasilan kinerja pegawai, setiap pegawai mestinya dapat memaksimalkan kemampuannya agar kinerja yang memuaskan dapat dicapai. Robbins (2016) menyatakan kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu

pekerjaan. Blanchard dan Hersey (2013) menyatakan kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya. Gibson (2009) Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir/dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya, kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas/pekerjaan.

Kemampuan kerja berhubungan dengan pengetahuan, bakat, minat dan pengalaman agar dapat menyelesaikan tugas-tugas yang sesuai dengan pekerjaan yang didudukinya. Manajemen perusahaan harus bisa mengembangkan kemampuan setiap karyawannya agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, karena kemampuan menunjukkan potensi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kemampuan kerja karyawan merupakan keahlian yang dimiliki karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Apabila karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan bakat yang dimiliki, serta menggunakannya secara tepat akan berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Selain itu dengan kemampuan yang memadai akan dapat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sekarang dan pekerjaan yang akan datang.

Seluruh kemampuan individu pada hakekatnya terdiri dari dua faktor utama yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Siagian (2012) menyatakan bahwa kemampuan intelektual adalah kemampuan yang digunakan untuk kegiatan mental. Adapun tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual yakni kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecakapan, perceptual, penalaran induktif, visualisasi ruang, dan ingatan (Nitisemito, 2010). Setiap karyawan memiliki tuntutan pekerjaan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan

intelektual seperti kecerdasan umum dan kemampuan verbal sangat diperlukan guna memahami dengan baik tanggungjawab pekerjaan yang dibebankan.

2. Faktor – Faktor Mempengaruhi Kemampuan

Menurut Wibowo (2011) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a) Keyakinan dan Nilai – nilai
- b) Keterampilan
- c) Pengalaman
- d) Karakteristik kepribadian
- e) Motivasi
- f) Isu emosional

Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan yaitu:

- a) Pengetahuan (*knowledge*) yaitu Informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan pegawai itu sendiri.
- b) Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi (Mangkunegara, 2016 : 87).

3. Jenis – Jenis Kemampuan

Ada 3 jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal (Robert R.Katz, dalam Moenir 2010), yaitu:

- a) *Technical Skill* (Kemampuan Teknis) Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.
- b) *Human Skill* (Kemampuan bersifat manusiawi) Adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah.
- c) *Conceptual Skill* (Kemampuan Konseptual) Adalah kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu.

Wibowo (2011:81) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) kategori kemampuan yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Seperti, orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan, berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Seperti, kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- c) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute meliputi, integritas dan kejujuran, pengembangan diri,

ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

- d) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa; memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- e) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi yang berkenaan dengan leadership meliputi; kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar dan nilai-nilai.

4. Indikator Kemampuan Kerja

Untuk mengetahui seseorang karyawan mampu atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya dapat kita lihat melalui beberapa indikator. Menurut (Robbins & Judge, 2011) Indikator kemampuan kerja sebagai berikut :

a) Kesanggupan Kerja

Kesanggupan kerja karyawan adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

b) Pendidikan

Pendidikan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

c) Masa Kerja

Masa kerja adalah waktu yang dibutuhkan oleh seorang karyawan dalam bekerja pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Kemampuan yang diperlukan dalam suatu instansi agar pegawai dapat mengerjakan tugas yang dibebankan padanya. Beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kerja (Gibson, 2011) :

1) Kemampuan berinteraksi yang meliputi indikator:

- a) Kemampuan karyawan untuk menciptakan dan menjaga hubungan pribadi.
- b) Kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan rekannya secara efektif.
- c) Kemampuan karyawan untuk menangani konflik baik dengan orang lain maupun teman sekerja.
- d) Kemampuan untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan persamaan kedudukan dalam suatu system imbalan.

2) Kemampuan konseptual (*Conceptual ability*)

- a) Kemampuan karyawan untuk membina dan menganalisis informasi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi
- b) Kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan tersebut dalam tugas
- c) Kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya
- d) Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya terutama yang perlu dalam organisasi

- 3) Kemampuan Teknis
 - a) Kemampuan karyawan untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif.
 - b) Kemampuan untuk memproses tata warkat atau kertas kerja dengan baik, teratur dan tepat waktu.
 - c) Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran.
 - d) Kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan (*tools*), pengalaman (*experience*), dan teknis-teknis dari berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan segala bentuk kontribusi yang diberikan karyawan kepada organisasi baik dalam bentuk kuantitas maupun kualitas. Menurut Bangun (2012) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan. Pekerjaan memiliki kriteria tertentu untuk bisa dilakukan dalam mencapai tujuan atau yang disebut standar pekerjaan, dalam kata lain standar pekerjaan menjadi acuan bagi karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Wirawan (2012) kinerja (*performance*) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi- fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Rivai (2015) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuatu kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kiteria seseorang karyawan atau organisasi. Maka perlu dilakukan penilaian. Sistim penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi pereusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Bangun (2012), berpendapat sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan sistim manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Strategi organisasional melalui melalui pelaksanaan manajemen kinerja akan diketahui kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penungkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasai, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapai tujuan organisasi.

Akhir-akhir ini banyak perusahaan gagal dalam meningkatkan produktivitas karena tidak menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik, yang berakibat pada

rendahnya kinerja karyawan pada periode tertentu. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Pada intinya kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh para pegawai dalam bidang pekerjaannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bangun (2012) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b) Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- c) Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d) Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e) Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, meliputi: kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif, dalam Siahaan (2007).

Menurut Siahaan (2007) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuai kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan kinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan atau organisasi, maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi hasil yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam suatu periode tertentu.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Secara umum adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a) Faktor individu

Bagaimanapun kinerja sebuah organisasi tak luput dari pengaruh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi serta efikasi diri karyawan. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

b) Faktor kepemimpinan

Penyebab lain yang mempengaruhi kinerja yakni kualitas kepemimpinan seorang manajer. Tak jarang para manajer hanya mampu menjalankan fungsi manajerialnya seperti membuat keputusan yang baik namun gagal dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer, misalnya tidak mampu berinteraksi dengan karyawan dan gagal memberi dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap karyawan. Akibatnya bisa diduga, karyawan tidak bisa bekerja maksimal sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan.

c) Faktor tim kerja

Dalam sebuah organisasi pastinya memerlukan kerjasama antar tim, hal ini karena tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan oleh satu individu. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindarkan. Artinya kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi.

d) Faktor sistem organisasi

Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa sub sistem yang saling terkait. Artinya gagalnya salah satu sub sistem bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik.

e) Faktor situasi

Keberhasilan sebuah organisasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal, seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

a) Kualitas kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

b) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

d) Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

e) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan

sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka karyawan akan lebih giat untuk bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Poluakan dkk., (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fauzandan Sary (2020) dimana penelitian menunjukkan hasil yang positif signifikan, begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasa (2020). Santoso & Masman (dalam Fauzan dan Sary, 2020) mengatakan bahwa kinerja perseorangan dapat menjadi tolak ukur perusahaan dalam memberikan kompensasi. Artinya semakin tinggi kinerja perseorangan tersebut maka kompensasi yang didapat semakin mahal.

2.2.2 Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Budaya organisasi adalah suatu nilai dan kepercayaan yang menjadi panutan utama yang diyakini dan dipegang oleh anggota organisasi untuk menjalankan organisasinya. Banyak faktor yang mempengaruhi seseorang dalam menjalankan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya sebuah organisasi tergantung dari perilaku banyaknya individu yang memiliki kepentingan masing-masing (Nelfianti, dkk. 2018). Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai.

Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai. Pegawai yang sudah

memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nelfianti, dkk. (2018) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Yasa (2020) dan penelitian oleh Yadi (2021).

2.2.3 Hubungan kemampuan kerja dengan kinerja karyawan

Kinerja pegawai dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena akan bermanfaat untuk mengetahui efektifitas kerja organisasi sehingga tujuan organisasi tersebut akan dapat tercapai. Pegawai yang memiliki kemampuan memadai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu atau target yang telah ditetapkan dalam program kerja (Malka, dkk., 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gumi, dkk., (2019) menyatakan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin meningkatnya keterampilan, pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan maka kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Malka, dkk., (2020) dan Panjaitan (2021).

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dijadikan sebagai landasan empiris dalam penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Penelitian oleh Poluakan, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado, yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Penelitian oleh Yasa (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Hidup Bagus Sehat, serta Fauzan dan Sary (2020) penelitiannya berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Bjb Cabang Utama Bandung), menyatakan hal yang sama yakni kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai analisis data. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan budaya organisasi dan kemampuan kerja sebagai variabel bebas dan lokasi penelitian dilakukan di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.

Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutarmiyati dan Astuti (2019) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Tirta Investama Lampung, menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Sangkaen, dkk. (2019) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Warunk Bendito Manado, menyatakan hal yang sama bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama

menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai analisis data. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan budaya organisasi dan kemampuan kerja sebagai variabel bebas dan lokasi penelitian dilakukan di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Penelitian oleh Nelfianti, dkk. (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan YPI Cempaka Putih Jakarta, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi. Penelitian oleh Syamsiah dan Ahman (2018) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PD BPR Kuningan, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Penelitian oleh Meutia dan Husada (2019) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut di dukung oleh penelitian Yasa (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Hidup Bagus Sehat, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Yadi (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Warna Asli Denpasar. Hal ini memiliki arti jika budaya organisasi karyawan meningkat maka kinerja karyawan yang dimiliki karyawan juga meningkat. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta menggunakan analisis

regresi linier berganda sebagai analisis data. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan kompensasi dan kemampuan kerja sebagai variabel bebas dan lokasi penelitian dilakukan di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Gilang (2022) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Kariasih Munggu, Badung. Hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian Ayyubi (2019) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, dengan hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian oleh Junaidi dan Susanti (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Uptd Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat, yang menyatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai analisis data. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan kompensasi dan kemampuan kerja sebagai variabel bebas dan lokasi penelitian dilakukan di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.

2.3.3 Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian oleh Gumi, dkk (2019) dengan judul Kemampuan Kerja Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Baggage

Service PT Gapura Angkasa Cabang Denpasar, dengan hasil penelitian membuktikan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kemampuan kerja yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan yang ditunjukkan. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian-penelitian oleh Malka, dkk., (2020) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, penelitian oleh Panjaitan (2021) dengan judul Pengaruh Kemampuan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Sibuah Raya Medan yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif secara parsial kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan dan positif secara parsial Kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan kemampuan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai analisis data. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan kompensasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan lokasi penelitian dilakukan di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.

Penelitian oleh Darmawan, dkk (2020) dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ud.Eka Sari Genteng Pidada Denpasar. Hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian Dila dan Zusmawati (2020) dengan judul Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmpstsp) Kota Padang, bahwa kemampuan kerja tidak berpengaruh

dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Begitupun penelitian oleh Tanjung dan Manulu (2019) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Zurich Topas Life Batam. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan kemampuan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat serta menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai analisis data. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan kompensasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan lokasi penelitian dilakukan di Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar.

