

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini, kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang handal adalah sebuah hal yang sangat penting. Ardana, *et al.* (2012:3) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh perusahaan karena keberhasilan perusahaan ditentukan oleh unsur manusia. Menurut Hasibuan (2016), sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran karyawan meskipun dukungan sarana dan prasarana serta sumber dana yang dimiliki perusahaan tidak akan ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang canggih dan handal namun tanpa dibarengi peran aktif sumber daya manusia yang baik, peralatan tersebut tidak akan bekerja secara maksimal. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Hotel adalah suatu bentuk bangunan, lambang, perusahaan atau badan usaha akomodasi yang menyediakan pelayanan jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman serta fasilitas jasa lainnya dimana semua layanan itu diperuntukkan bagi masyarakat umum, baik mereka yang bermalam ataupun mereka yang hanya menggunakan fasilitas tertentu yang dimiliki hotel tersebut. Menurut Sulastiyono (2011), hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar adalah salah satu hotel berbintang yang terletak di kota Denpasar. Perusahaan ini memastikan tidak hanya pencapaian yang menjadi tujuan dan sasaran, tetapi juga kepada kesuksesan dan pertumbuhan dari Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar. Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar memiliki keinginan untuk memberdayakan anggotanya untuk mengambil tanggung jawab personal dalam rangka memenuhi ekspektasi dari para tamu serta komitmen untuk bertumbuh dan meluas melalui orang-orang di dalamnya.

Menurut Mangkunegara (2016:67), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) menyatakan kinerja adalah suatu catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Pada prinsipnya kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai berdasarkan pada persyaratan-persyaratan yang harus

dipenuhi dalam pekerjaan tersebut. Kinerja mencerminkan seberapa baik karyawan memenuhi suatu syarat yang ada pada sebuah perusahaan. Kinerja karyawan sangat penting karena mengarah pada kesuksesan bisnis bagi perusahaan dan dengan menyelesaikan tugas dapat menjadi sumber kepuasan bagi individu. Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan, maka dari itu berbagai cara dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan meskipun cara dari satu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda-beda.

Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar melakukan penilaian kinerja setiap tahun berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan untuk mengetahui pencapaian kinerja karyawan. Adapun hasil penilaian kinerja karyawan Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar tahun 2018-2020 sebagaimana terlihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Perkembangan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan
Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar Tahun 2018-2020

Sasaran Kerja	Bobot (%)	2018		2019		2020	
		Nilai	Skor (%)	Nilai	Skor (%)	Nilai	Skor (%)
1. Kualitas Kerja	25	85	21,25	87	21,75	83	20,75
2. Kuantitas Kerja	25	85	21,25	87	21,75	83	20,75
3. Pelaksanaan Tugas	25	80	20	80	20	80	20
4. Tanggung Jawab	25	80	20	80	20	78	19,50
Jumlah	100	330	82,50	334	83,50	324	81

Sumber: Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar, (2020)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa kualitas dan kuantitas dari tahun 2018 hingga 2020 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2018 hingga 2020 pelaksanaan tugas mengalami kestabilan. Pada tahun 2020 tanggung jawab mengalami penurunan. Kondisi tersebut menuntut Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar untuk senantiasa melakukan peningkatan pelayanan dan kemampuan para karyawannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Untuk kelancaran upaya peningkatan kinerja karyawan, Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar harus melaksanakan pelatihan, memiliki motivasi dan acuan nilai-nilai dalam pelaksanaan kegiatan hotel.

Pelatihan kerja merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik (Priansa, *et al.* 2013:117). Pelatihan kerja adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pengadaan pelatihan sendiri biasa memiliki kendala dalam pelaksanaannya yaitu biaya. Perusahaan harus bisa memilih pelatihan mana yang paling efektif bagi karyawannya. Pelatihan yang memiliki manfaat paling banyak dan sesuai dengan kondisi perusahaanlah yang paling baik untuk dilakukan. Setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda, namun belum tentu perusahaan membutuhkan kemampuan karyawan tersebut, sehingga pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui apa yang seharusnya dilakukan. Dengan adanya pelatihan kerja, maka karyawan akan mendapatkan kemudahan dalam menangani kesulitan yang mengancam di tempat kerja.

Adapun data mengenai pelatihan kerja di Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar seperti pada tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Data Pelatihan Kerja yang didapat Karyawan
Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar Tahun 2020

Departemen	Jenis Pelatihan	Banyaknya Pelatihan
<i>Front Office</i>	Bahasa Inggris dasar untuk resepsionis dan operator	3
<i>House Keeping</i>	Meningkatkan keefektifan waktu dalam mengerjakan tugas	2
<i>Food and Beverage Service</i>	Pengetahuan produk	2
<i>Accounting</i>	Penguasaan teknologi	2
Semua Departemen	<i>Grooming</i>	2
Semua Departemen	<i>Hospitality from the heart</i>	1
Semua Departemen	Mempelajari sistem <i>Occupational Health and Safety (OHS)</i>	1
Semua Departemen	Kiat-kiat mengatasi masalah	1

Sumber: Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar, (2020)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat dijelaskan bahwa pelatihan kerja yang didapat oleh karyawan belum maksimal, pelatihan kerja yang didapatkan sebaiknya lebih dari sekali karena itu sangat berpengaruh pada kinerja karyawan pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar. Walaupun terlihat di beberapa departemen mendapatkan pelatihan kerja yang cukup, tetapi pada beberapa departemen masih kurang mendapatkan pelatihan kerja. Dimana seharusnya tahapan pelatihan kerja yang diberikan tidak hanya sekali, paling tidak pelatihan kerja diberikan 4 (empat) bulan sekali untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan dan tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan.

Dalam permasalahan yang terjadi di Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar terkait pelatihan kerja yaitu belum maksimalnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Sebelumnya pelatihan kerja sering dilaksanakan oleh atasan setiap 4 (empat) bulan sekali dengan karyawan, namun beberapa bulan belakangan ini pelatihan kerja jarang diberikan kepada semua karyawan. Pelatihan kerja harus ditingkatkan dan diberikan kepada semua karyawan karena dengan adanya pelatihan kerja, kinerja karyawan akan meningkat dan perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Pemberian kompensasi yang sesuai juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dari imbalan yang mereka terima selama bekerja. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017:119). Pemberian kompensasi yang tepat bagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sehat dan kemajuan kinerja perusahaan. Kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan hasil kerja karyawan.

Pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar ditemukan permasalahan yang terjadi terkait dengan kompensasi yaitu pemberian insentif yang belum memuaskan bagi karyawan. Pemberian insentif yang baik seharusnya

mempertimbangkan kinerja, lama kerja, senioritas, kebutuhan, keadilan dan kelayakan, serta evaluasi jabatan karyawan, namun pada kenyataannya dibagikan secara sama rata kepada karyawan berdasarkan profit yang didapatkan perusahaan. Hal tersebut menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan kebijakan perusahaan dalam memberikan kompensasi, yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Pembentukan kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berbakat, selain itu kompensasi yang diberikan oleh perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Selain faktor pelatihan dan kompensasi guna meningkatkan kinerja karyawan, faktor budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa secara spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Dengan menghasilkan kinerja yang baik terdapat komunikasi yang baik pula terhadap seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang menimbulkan persepsi positif antara semua tingkatan dalam organisasi.

Dalam permasalahan yang terjadi di Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar terkait dengan budaya organisasi adalah kurangnya karyawan dalam menciptakan ide-ide yang baru (inovatif) dan kurang berani mengambil

resiko dalam melakukan pekerjaan sehingga kualitas kerja karyawan kurang maksimal. Budaya organisasi termasuk ke dalam faktor penting sebagai penentu sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang karena dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai jiwa dari perusahaan karena terdapat visi dan misi perusahaan yang jika diinternalisasikan oleh semua karyawan akan menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk bersaing dan berkompetisi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, terdapat perbedaan hasil penelitian (*research gap*). Penelitian yang dilakukan oleh Lestiani (2017), Dyastuti (2018) dan Nurhidayat (2020) menunjukkan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Husna, *et al.* (2015) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ditto (2012), Fauzi (2014) dan Mulyati (2018) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan Pradita (2017) dan Puspitadewi (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Porwani (2012), Usmany, *et al.* (2016) dan Maknun (2020) mengungkapkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan Kurniawan (2011) dan Edward (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar?
- 2) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menambah dan memperkaya konsep-konsep dan teori-teori wawasan terhadap ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi manajemen Prime Plaza Hotel Sanur Denpasar dalam mengatasi permasalahan yang terjadi terkait pelatihan kerja, kompensasi dan budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

1) *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) dan dikembangkan oleh Lunenburg (2011) sebagai teori utama (*grand theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011). Gomez, *et al.* (2012) menyatakan bahwa temuan penting dalam *Goal-Setting Theory* adalah performansi lebih tinggi

pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah.

Dalam penerapan *Goal-Setting Theory* pada penelitian ini, kinerja karyawan merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel pelatihan kerja, kompensasi dan budaya organisasi merupakan faktor penentu. Dengan faktor penentu yang semakin tinggi, maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuan karyawan dan organisasi.

2.1.2 Pelatihan Kerja

1) Pengertian Pelatihan Kerja

Dessler (2015:284) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang dibutuhkan pegawai untuk menjalankan pekerjaannya. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Menurut Sofyandi (2013:113), pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi. Kemampuan mengacu kepada kapasitas-kapasitas umum terkait dengan mengerjakan tugas-tugas yang dikembangkan dari waktu ke waktu sebagai akibat dari pelatihan dan pengalaman. Pengetahuan mengacu kepada informasi yang diperoleh dan ditempatkan ke dalam sebuah ingatan, bagaimana kemudian diatur dan berusaha dimunculkan ke dalam kebiasaan-

kebiasaan dari apa yang sudah diketahui dan dipahami atas bagaimana mengerjakannya dan kapan digunakannya.

Menurut Eneh (2015:59), pelatihan adalah elemen paling penting dari pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan, memperbaiki, memperbaharui dan memodifikasi pengetahuan untuk memudahkan pekerjaan-pekerjaan saat ini dan masa depan agar bisa dikerjakan secara lebih efektif. Berdasarkan pengertian ini, maka sasaran utama dari pelatihan tersebut adalah meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja, dimana pelatihan harus mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan agar bisa merespon tantangan-tantangan dari persaingan yang kadang-kadang akan menuntut jenis program pelatihan berbeda. Oleh karena itu, maka pelatihan yang dilakukan organisasi atau perusahaan tidak hanya menciptakan manusia terdidik dan terampil, tetapi juga memiliki keunikan dibanding pesaing.

Berdasarkan definisi-definisi mengenai pelatihan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah proses mengajarkan karyawan baru maupun yang sudah lama bekerja untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya berkaitan dengan pekerjaan yang dibebankan di tempat kerja.

2) Tujuan Pelatihan Kerja

Menurut Widodo (2015:83), tujuan pelatihan kerja bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kinerja bagi karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
- b) Memperbaharui keterampilan karyawan yaitu manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif.
- c) Menghindari keusangan manajer, karena perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh kepada kinerja.
- d) Memecahkan permasalahan organisasi, karena di setiap organisasi tentunya banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan memberikan keterampilan pada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.
- e) Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial, hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karier untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pribadi. Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Tujuan pelatihan kerja yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja dan mencegah kadaluarsa kemampuan serta pengetahuan personal (Robert, 2017).

3) Metode Pelatihan Kerja

Metode pelatihan kerja menurut Hasibuan (2016:102) adalah pelaksanaan pelatihan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pelatihan perusahaan. Terdapat 4 (empat) metode pelatihan kerja, antara lain:

a) *On The Job Training*

Metode pelatihan ini banyak digunakan oleh perusahaan. Dalam metode ini, yang diberi tugas untuk melatih karyawan adalah atasan langsung dari karyawan tersebut. Keunggulan dari sistem ini adalah hemat karena tidak memerlukan fasilitas khusus untuk latihan.

b) *Vestibule Training*

Pada metode pelatihan *vestibule training* pelatihan tidak diberikan oleh atasan langsung, melainkan oleh pelatih khusus (*staff specialist*). Cara ini menghindari agar atasan langsung tidak mendapat tugas tambahan yang terlalu memberatkan. Pelatihan diberikan oleh pelatih yang ahli di bidangnya.

c) Magang atau *Apprenticeship*

Metode ini bisa digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan formal dan memerlukan sistem serta prosedur yang lebih rinci. Program magang bisa dikombinasikan dengan *on the job training*, dengan memanfaatkan pengalaman peserta sendiri. Mereka kemudian diberi petunjuk cara-cara mengambil manfaat dari pengalaman mereka.

d) Kursus dan Pelatihan Khusus

Kursus dan pelatihan khusus merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada pelatihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat karyawan di bidang pengetahuan tertentu, seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan dan sebagainya.

4) Indikator Pelatihan Kerja

Menurut Kaswan (2015), indikator yang mempengaruhi pelatihan kerja adalah sebagai berikut:

- a) Identifikasi merupakan suatu kegiatan mencari, menemukan, mengumpulkan, meneliti, mendaftarkan, mencatat data dan informasi dari kebutuhan lapangan.
- b) Motivasi merupakan suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.
- c) Lingkungan pembelajaran merupakan sesuatu yang berhubungan dengan tempat proses pembelajaran dilaksanakan.
- d) Penerapan merupakan suatu perbuatan mempraktekkan suatu teori, metode dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh suatu kelompok atau golongan yang telah direncanakan dan tersusun sebelumnya.
- e) Metode merupakan rangkaian cara dan langkah yang tertib dan terpola untuk menegaskan bidang keilmuan.
- f) Hasil sebagai sesuatu yang terdapat perubahan tingkah laku pada diri seseorang yang dapat diamati dan diukur bentuk pengetahuan, sikap dan

keterampilan. Perubahan tersebut dapat diartikan sebagai terjadinya peningkatan dan pengembangan yang lebih baik dari sebelumnya.

2.1.3 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017:119), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Menurut Handoko (2014:155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Wibowo (2016:271), kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

2) Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

a) Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi, terjalinlah kerjasama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan atasan harus membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b) Kepuasan Kerja

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

c) Pengadaan Efektif

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

d) Motivasi

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

e) Stabilitas Karyawan

Dengan adanya program kompensasi atau prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* yang relatif kecil.

f) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan akan semakin baik.

g) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan adanya program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

h) Pengaruh Buruh

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

3) Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:122), asas kompensasi harus berdasarkan asas adil, asas layak dan wajar serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

a) Asas Adil

Pemberian kompensasi harus didasarkan atas keadilan. Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

b) Asas Layak dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

4) Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:12), indikator-indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

- a) Gaji adalah honor atau upah yang berbentuk pembayaran periodik dan dapat diterima pegawai di tempat kerjanya atau sebagai upah balas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan.
- b) Upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan kepada pekerja atau karyawan yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesempatan atau peraturan, termasuk tunjangan bagi pekerja atau karyawan.
- c) Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai pendorong dengan sengaja kepada pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.
- d) Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat melancarkan dan memudahkan pelaksanaan suatu usaha atau pekerjaan.
- e) Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan dan lain-lain.

2.1.4 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan satu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan berjalannya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Robbins, *et al.* (2015), budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan nilai yang dipahami bersama sehingga menjadi acuan bagi setiap anggota organisasi dalam bertindak dan berinteraksi di dalam organisasi. Dengan memahami norma dan kebiasaan organisasi, karyawan akan menerapkan pada kebiasaan mereka setiap hari dan akan terbentuk suatu budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi yang kondusif akan mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang optimal.

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-

anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Umi, *et al.* (2015:02) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yaitu bagaimana anggota atau karyawan mampu menghadapi masalah internal dan eksternal, maka dari itu budaya organisasi harus dikembangkan dan diajarkan kepada karyawan agar dijadikan pedoman tingkah laku dalam menghadapi masalah.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu prinsip dasar dari suatu organisasi. Hal ini meliputi berbagai nilai, keyakinan, norma dan perilaku yang dianut oleh organisasi dan menjadi ciri khas dari organisasi tersebut.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Menurut Kreitner, *et al.* (2013:34), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Memberikan identitas kepada anggota organisasi. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.

- b) Memudahkan komitmen kolektif, anggota organisasi mempunyai komitmen bersama norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- d) Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

3) Tipe Budaya Organisasi

Kreitner, *et al.* (2013:52) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa tipe, antara lain:

- a) Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
- b) Budaya pasif defensif adalah mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- c) Budaya agresif defensif adalah mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

4) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins, *et al.* (2012:379), terdapat 7 (tujuh) indikator pada budaya organisasi, antara lain:

- a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and Risk Taking*) adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b) Perhatian terhadap hal rinci (*Attention to Detail*) adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap hal rinci.
- c) Berorientasi hasil (*Outcome Orientation*) adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
- d) Berorientasi orang (*People Orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e) Berorientasi tim (*Team Orientation*) adalah sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim, bukan individu-individu.
- f) Keagresifan (*Aggressiveness*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi bersikap agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

g) Stabilitas (*Stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2018:260), kinerja merupakan hasil kerja seseorang, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seseorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Hariandja (2013:24) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2017:94).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja karyawan adalah tingkat atau keberhasilan seseorang yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pada suatu perusahaan dan dilakukan untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dalam perusahaan.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:67), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja (*situation*). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan

kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017:75) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan indikator sebagai berikut:

- a) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja masing-masing karyawan.
- c) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- d) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman atau acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh pelatihan kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Lestiani (2017) dengan judul “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Garudayaksa Nusantara”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pelatihan

pada Koperasi Garudayaksa Nusantara, kinerja pada Koperasi Garudayaksa Nusantara, serta pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Garudayaksa Nusantara. Populasi dan sampel yang diteliti adalah karyawan Koperasi Garudayaksa Nusantara sebanyak 60 karyawan dengan menggunakan sampel jenuh. Analisis data menggunakan uji statistik, diantaranya yaitu uji validitas, uji reliabilitas, persamaan regresi linear sederhana, analisis korelasi sederhana, koefisien determinasi dan uji signifikansi. Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi linear sederhana yang dihasilkan adalah $Y = 12 + 0,6808X$. Koefisien determinasi sebesar 54,03% artinya terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Garudayaksa Nusantara. Hasil pengujian signifikansi, $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $8,2582 > 2,002$ maka terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Garudayaksa Nusantara.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Dyastuti (2018) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. *Great Giant Pineapple* Lampung Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. *Great Giant Pineapple* Lampung Tengah. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, pengumpulan data menggunakan dokumentasi, kuesioner dan wawancara. Analisis data menggunakan analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan analisis regresi linear sederhana diperoleh persamaan $Y = 29,64 + 0,330X$. Hasil uji t menunjukkan bahwa pelatihan

kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. *Great Giant Pineapple* Lampung Tengah.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Nurhidayat (2020) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Madubaru”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru. Pengujian statistik yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas persamaan regresi linear sederhana, uji t dan analisis koefisien determinasi. Berdasarkan hasil uji t diketahui pelatihan kerja memiliki t hitung 2,707 dan t tabel 1,988. Dari hasil tersebut diketahui bahwa t hitung $>$ t tabel, maka terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Husna, *et al.* (2015) tentang “Pengaruh Tingkat Satuan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh tingkat satuan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Populasi yang dijadikan dalam penelitian ini ada 182 karyawan tetap dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 57 karyawan. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F dengan taraf signifikan 0,05. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa tingkat satuan pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian secara

parsial, menunjukkan tingkat satuan pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa tingkat satuan pendidikan dan pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 21,5%.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Ditto (2012) dengan judul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi”. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analisis*). Dari hasil analisis diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang ditunjukkan oleh koefisien regresi 0,852 dan signifikansi 0,025, pada hasil analisis regresi linier berganda diketahui bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien regresi masing-masing 0,451 dan 0,258 serta signifikansi 0,026 dan 0,045. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diatas dapat dilakukan uji mediasi (*intervening*) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel *intervening* oleh karena perhitungan *standardized coefficients* untuk pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja.
- 6) Penelitian yang dilakukan Fauzi (2014) tentang “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi

terhadap kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda dimana jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini berjumlah 70 responden. Analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi berganda, uji F, uji t dan uji pengaruh yang dominan. Data yang diolah menghasilkan persamaan regresi $Y = 11,861 + 0,750X$. Berdasarkan uji t yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda.

- 7) Penelitian yang dilakukan Mulyati (2018) tentang “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nur Rima Al-Waali (NRA)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh dengan jumlah responden 50. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan hasil uji hipotesis, kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nur Rima Al-Waali (NRA). Berdasarkan koefisien determinasi, kompensasi berpengaruh sebesar 41,6% terhadap kinerja karyawan.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Pradita (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk Cabang Jombang”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh

kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk Cabang Jombang yang berjumlah 170 orang. Sampel penelitian sebanyak 136 responden yang diambil dengan teknik sampling purposif. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Puspitadewi (2017) tentang “ Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), Tbk Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pendidikan dan pelatihan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), Tbk Jember sebanyak 103 responden. Dari hasil analisis, diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, belum tentu berpengaruh dan meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), Tbk Jember.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Porwani (2012) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tambang Batubara Bukit Sama (PERSERO) Tanjung Enim”. Metode yang

digunakan adalah analisis kuantitatif dan analisis regresi linear berganda. Hasil variabel budaya organisasi pada PT. Tambang Batubara Bukit Sama (PERSERO) Tanjung Enim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai reliabel budaya organisasi sebesar 0,097 dan nilai kinerja sebesar 0,852. Nilai Uji F sebesar 101,801 dengan signifikansi $0,000 > 0,05$ dan nilai Uji t sebesar 10,090 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$.

- 11) Penelitian yang dilakukan Usmany, *et al.* (2016) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan pada Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo”. Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan koefisien beta sebesar 0,672, uji t sebesar 5,812 dan nilai probabilitas $0,000 < 0,05$. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,403, uji t sebesar 2,694 dan nilai probabilitas $0,010 < 0,05$.
- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Maknun (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Bank Sleman Kantor Pusat”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yakni melalui kuesioner dan wawancara. Sampel yang digunakan yakni

karyawan PT. BPR Bank Sleman Kantor Pusat yaitu sebanyak 54 responden. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji t dalam penelitian ini, terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Sleman Kantor Pusat, dengan nilai t hitung $> t$ tabel ($4,671 > 1,682$) dan nilai signifikansi budaya organisasi $0,000 < 0,05$.

- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) tentang “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik pada SKPD Kabupaten Demak”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD Kabupaten Demak, dengan sampel yang diambil sebanyak 80 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi publik, budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi publik, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Edward (2016) tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dispenda Sulut UPTD Tondano”. Penelitian ini dilakukan

untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah melalui kuesioner dan wawancara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, dengan jumlah sampel sebanyak 39 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.

