

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebuah perusahaan sudah pasti memiliki faktor penunjang atas keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu faktor penunjang keberhasilan perusahaan tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi menurut Nawawi (2017:44). Dunia bisnis akan terus mengalami perubahan pada era globalisasi ini, oleh karena itu perusahaan harus secara aktif menyesuaikan diri dengan perubahan terutama pada sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawannya. Adanya tingkat persaingan yang semakin tinggi menyebabkan perusahaan memerlukan sumber daya manusia, atau tenaga kerja yang terampil, unggul, serta memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan, sehingga performa yang baik dalam kerja akan tercapai dan selanjutnya dapat pula mencapai tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi, karena produktif atau tidaknya mereka akan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Untuk mempertahankan produktivitas, perusahaan sebaiknya melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan.

Kinerja sebagaimana diungkapkan Sutrisno (2016:151), kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam

melaksanakan aktivitas kerja. Pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai (2016:548), Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan Menurut Amir (2015:5), kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sedarmayanti dan Hidayat (2017:21), kinerja karyawan berarti hasil kerja yang dapat tercapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma etika.

Kinerja karyawan pada toya devasya, dapat dilihat dari tingkat kepuasan pengunjung karena pelayanan yang dilakukan. Berdasarkan observasi di lapangan masih ditemukannya komplain dari pelanggan akibat sop pelayanan yang kurang maksimal. Menurunnya tingkat kinerja karyawan ini tentunya dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, dalam mewujudkan kinerja karyawan tentunya diperlukan banyak faktor salah satunya adalah bagaimana cara seorang pemimpin atau atasan dalam mengarahkan para bawahan atau staf untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana karyawan memiliki potensi yang baik dalam bekerja, namun kinerja yang dicapai belum sesuai yang diinginkan.

Fenomena ini tentunya hanya merupakan salah satu dari sekian banyak fenomena yang terjadi yang ada kaitannya dengan persoalan kinerja karyawan.

Toya Devasya Berlokasi di kawah Gunung Batur, Kec. Kintamani, Kab. Bangli. Toya Devasya adalah suatu usaha yang mengawinkan wisata alam dengan kegiatan pendakian, disana juga terdapat pemandian air panas yang murni dari gunung dan danau batur, Pemilik Toya Devasya adalah I Ketut Mardjana, Ketut mengembangkan Toya Devasya sejak tahun 2014. Toya Devasya adalah sebuah beach club yang berada di tepi danau dataran tinggi Kintamani, Bali. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Toya Devasya bahwa fenomena yang terjadi menyangkut pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, bahwa karyawan memiliki potensi yang baik dalam bekerja, namun kinerja yang dicapai belum sesuai yang diinginkan.

**Tabel 1.1**  
**Permasalahan Beberapa Karyawan yang Bekerja di Toya Devasya**

No .	Jumlah Karyawan	Masalah dari Karyawan
1.	6	Karyawan tidak merasa puas dengan sistem manajemen di perusahaan
2.	7	Karyawan tidak merasa puas dengan balas jasa atas lembur kerja
3.	3	Karyawan merasa tidak puas dengan peraturan organisasi
4	3	Karyawan tidak merasa puas dengan tunjangan hari raya
Jumlah	17	

Sumber : *Toya Devasya di Kintamani*

Jadi dapat disimpulkan bahwa dari hasil wawancara dengan pihak karyawan toya devasya, sebagian besar dari karyawan kurang puas terhadap gaji, apresiasi dan kontribusi terhadap karyawan toya devasya. Selain karena

faktor gaya kepemimpinan hal ini mengindikasikan bahwa karyawan tersebut mendapatkan kompensasi yang rendah, sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang menurun. Selain itu salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh toya devasya adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian, target, dan tujuan serta program-program dari perusahaan toya devasya kintamani bangli. Hal ini dikuatkan dengan data di lapangan setelah penulis melakukan wawancara dengan pihak Human Resource Development (HRD) di Toya Devasya.

Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan selain pengendalian internal gaya kepemimpinan juga perlu di perhatikan. Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena kepemimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan tugas yang tidak mudah. kepemimpinan adalah sebuah proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain, untuk melakukan sesuatu agar tercapai hasil yang diharapkan. Gaya kepemimpinan pada toya devasya kintamani menggunakan gaya kepemimpinan cenderung ke arah yang partisipatif karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antara pimpinan dan anggota. Gaya kepemimpinan (leadership style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang

dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi. (Wirawan, 2016).

Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018:27) mendefinisikan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai. Faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor gaya kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan permasalahan yang muncul terkait dengan gaya kepemimpinan yaitu dimana gaya kepemimpinan ini menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Sikap ramah dan toleransi yang ditunjukkan pemimpin membuat beberapa karyawan sering terlambat dan tidak menyelesaikan tugas sesuai dengan fungsinya sehingga kinerja karyawan pun tidak dapat berjalan secara maksimal. Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Efendy (2020), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada koperasi PP almunawwir yogyakarta. Dan selanjutnya menurut Siswanto & Hamid (2017). Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada

karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia). Kemudian penelitian menurut Depitra, & Soegoto, (2018). Menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Pada bank negara indonesia KCU bandung. Berbeda dengan hasil penelitian oleh SUWANTO (2019). Dimana penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Talesales Pada Pt BFI Finance Indonesia Tbk”. Dan menurut dwi haryanto (2017), hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan cv. Indyferyto group yogyakarta.

Disamping gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi perlu adanya kompensasi yang baik antara perusahaan dengan karyawan agar terciptanya keharmonisan dan peningkatan kinerja karyawan atas jasa yang telah dilakukan dalam sebuah organisasi. Menurut Rivai (2016:741), kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi. Berdasarkan teori tersebut maka dapat diketahui bahwa kompensasi berperan penting di dalam sebuah

perusahaan. Dengan adanya kompensasi, karyawan bisa memenuhi semua kebutuhannya serta berdampak baik pula pada kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara dengan pihak karyawan toya devasya, sebagian besar dari karyawan kurang puas terhadap gaji, apresiasi dan kontribusi terhadap karyawan toya devasya. Selain karena faktor gaya kepemimpinan hal ini mengindikasikan bahwa karyawan tersebut mendapatkan kompensasi yang rendah, sehingga berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.

Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian jufrizen (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya yang berjudul efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT socfin indonesia ) Selanjutnya penelitian dari Dwianti & Purnama sari (2019) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ( pada PT jaeil indonesia ) kemudian penelitian menurut Nugraha & Tjhajawati (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ( pada PT cargill tropical palm ). Berbeda dengan hasil penelitian oleh Latif & Mariana ( 2018 ) Dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap

kinerja karyawan pada ( karyawan pusat penelitian kelapa sawit ) selanjutnya menurut Ariskha & Isnania ( 2020 ) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan di ( PT jaya beton indonesi cabang medan )

Disamping kompensasi, budaya organisasi juga harus diterapkan dalam suatu organisasi agar memiliki aturan ataupun norma yang menjadi pedoman suatu karyawan. Menurut Luthans (2017:497) budaya organisasi merupakan norma – norma dan nilai - nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik dan motivator karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Jika suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada karyawan toya devasya kurangnya pemahaman karyawan mengenai budaya yang di terapkan di tunjukan dari kurangnya keberanian individu untuk berpendapat dan mengeluarkan ide atau inovasi baru sehingga komunikasi yang terjalin antar tim kurang baik yang dapan menyebabkan terhambatnya kinerja di perusahaan. Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisas terhadap kinerja karyawan Hasil penelitian Maharani & Efendy (2019) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahawa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada

penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada (Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia) selanjutnya menurut Wibowo (2018) hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada (Lembaga Pendidikan Islam Terpadu) kemudian menurut Girsang & Isnaniah (2021) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada penelitiannya yang berjudul pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di (PT Lintas Aman Andalas Medan).

Berbeda dengan hasil penelitian dari Manery & Saerang (2018) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada penelitiannya yang berjudul pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di (BKDPSDA Di Kabupaten Halmahera Utara) dan menurut Suwanto (2019) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada (PT BFI Finance Indonesia)

Jadi dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dimana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan

nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan, pola, norma, keyakinan, dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya?
- 2) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada Toya Devasya?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya.
- 2) Untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya.
- 3) Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toya Devasya.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan teoritis yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1) **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemikiran, dan alternatif solusi untuk memecahkan masalah di dalam organisasi atau perusahaan dan dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat ditimbulkan dari gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### 2) **Manfaat praktis**

#### a) **Bagi Peneliti**

Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktek lapangan. Selain itu, untuk mengembangkan kemampuan penelitian dalam melakukan sebuah penelitian. Memberikan pengalaman dan ilmu yang berharga bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

#### b) **Bagi Institusi**

Sebagai bahan referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk penelitian terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini. Selain itu, sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut

#### c) **Manfaat bagi universitas**

Sebagai bahan masukan bagi Perguruan Tinggi untuk memperbaiki praktik-praktik pembelajaran agar dosen agar menjadi lebih kreatif, efektif dan efisien sehingga kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa meningkat.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan)

*Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg, 2011). Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba, 2009).

*Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran)

dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

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

### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2018:4), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Handoko (2011:4), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik itu tujuan-tujuan individu maupun tujuan perusahaan.

Selain itu menurut Hasibuan (2016:23), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang teori manajemen sumber daya manusia yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan proses pengelolaan tenaga kerja yang ada di perusahaan mulai dari pengorganisasian, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian agar perusahaan tersebut dapat memperoleh karyawan yang berkualitas serta baik dan secara tidak langsung akan berdampak pula pada kinerja karyawan yang baik juga. Manajemen sumber daya manusia wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan yang kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang dengan baik karena keberhasilan suatu perusahaan itu juga tergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi, dan kreatifitas yang baik juga.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dessler (2015:4), sebagian besar para ahli memiliki pendapat bahwa pengelolaan dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan lima fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, serta

pengendalian. Aktivitas spesifik yang terlibat di dalam setiap fungsi adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan.

Menetapkan sebuah sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan perencanaan dan peramalan.

b) Pengorganisasian.

Menetapkan dan memberikan tugas yang spesifik kepada setiap bawahan, membentuk sebuah departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menetapkan saluran otoritas dan komunikasi, serta mengoordinasikan pekerja bawahan.

c) Penyusunan staf.

Menentukan tipe orang yang akan dipekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja,

d) Kepemimpinan.

Meminta tolong kepada orang lain atau bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, serta memotivasi bawahan atau karyawan.

e) Pengendalian.

Menetapkan standar pada pekerjaan seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini; mengambil tindakan korektif, serta sesuai kebutuhan.

Menurut Hasibuan (2017 :21), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a) Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja atau karyawan secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c) Pengarahan (*directing*)

Suatu kegiatan untuk mengarahkan karyawan, agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan atau karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian (*controlling*)

Suatu kegiatan yang berfungsi untuk mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan serta bekerja sesuai dengan rencana.

e) Pengadaan (*procurement*)

Merupakan sebuah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

f) Pengembangan (*development*)

Merupakan sebuah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, serta moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g) Kompensasi (*compensation*)

Merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect*), pemberian balas jasa kepada karyawan ini dilakukan sebagai imbalan terhadap jasa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

h) Pengintegrasian (*integration*)

Suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i) Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tersebut tetap mau untuk bekerja sama sampai masa pensiun tiba. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

j) Kedisiplinan (*discipline*)

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan merupakan salah satu kunci sukses terwujudnya tujuan perusahaan, karena tanpa adanya disiplin kerja yang baik maka akan sulit mewujudkan tujuan perusahaan.

#### k) Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian merupakan putusanya hubungan kerja seseorang karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan itu sendiri, kontrak kerja yang sudah habis, keputusan perusahaan, dan masih banyak lagi.

### 2.1.3 Gaya kepemimpinan

#### 1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan

mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Kartono (2018:34). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh

seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya. Rivai (2018:27). Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi. Agustina (2018:27). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. (Supardo, 2017:4)

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

## 2) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut kartono ( 2018:34 ) menyatakan sebagai berikut :

### a) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

### b) Kemampuan memotivasi

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan

kemampuannya (dalam keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c) Kemampuan komunikasi

Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuatan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan baik.

### 3. Ciri-ciri Kepemimpinan

Menurut siagian dalam ameliawati (2017) sejumlah persyaratan pada dasarnya sekaligus suatu ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut :

Pendidikan umum yang luas, kemampuan berkembang secara mental, ingin tahu, kemampuan analisis, memiliki daya ingat yang kuat, kapabilitas integratif, keterampilan berkomunikasi,

keterampilan mendidik, rasionalitas dan obyektifitas, pragmatis, kesederhanaan, keberanian, kemampuan mendengar, adaptabilitas, fleksibilitas dan ketegasan.

#### **4. Tipe Dan Gaya Kepemimpinan**

Menurut tohardi dalam septiadi (2018) menyatakan bahwa macam gaya kepemimpinan yaitu :

a) Tipe pribadi

Kepemimpinan didasarkan kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.

b) Tipe non pribadi

Tipe pemimpin memberikan cermin kurang adanya kontak pribadi pemimpin yang bersangkutan dengan bawahan-bawahannya hanya melalui sarana atau media tertentu.

c) Tipe otoriter

Pemimpin ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahan yang melaksanakannya.

d) Tipe demokratis

Tipe pemimpin ini menitik beratkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok

e) Tipe peternalitis

Tipe ini cenderung “kebakakan” sehingga sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing.

f) Tipe indogeneous

Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi kemasyarakatan yang bersifat informal seperti perkumpulan sepak bola, sekolah dan sebagainya, dimana interaksi kepada orang-orang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian dan bawahan pimpinan.

### 5. Sifat-sifat Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2017:197) sifat-sifat kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Penuh energi, baik rohani maupun jasmani dan dapat bergiat terus-menerus.
- b) Mempunyai stabilitas dalam emosi dan perasaan, artinya pemimpin tidak boleh bersangka, berfikir opriori, jelek tentang orang-orang bawahannya, ia tidak boleh lekas naik, sebaiknya percaya diri harus cukup ada
- c) orang, maka ia harus mengetahui banyak tentang manusia dan hubungan antar manusia
- d) Keinginan menjadi seorang pemimpin harus menjadi daya pendorong yang muncul dari dalam dan tidak didesak dari luar, ia harus mengungkapkan dan memancarkan antusiasme dalam bekerja.

## 2.1.4 Kompensasi

### 1) Definisi Kompensasi

Menurut Handoko (2016:183), mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Mondy (2017:4), kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa mereka yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Rivai (2018:741), mengemukakan bahwa kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas mengenai pengertian kompensasi maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa dari sebuah perusahaan atau organisasi kepada karyawannya atas kontribusi yang telah karyawan berikan untuk perusahaan.

### 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Suryasudarma (2018:41), ada tujuh faktor untuk menentukan tinggi rendahnya imbalan ke karyawan yang harus diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawan antara lain sebagai berikut:

#### a) Rata-rata imbalan pada lingkup tertentu

Tarif yang ada pada pasar tenaga kerja juga ikut mempengaruhi tinggi rendahnya imbalan ke karyawan para karyawan di dalam suatu perusahaan atau organisasi.

b) Kekuatan negoisasi serikat pekerja

Di negara-negara yang sudah maju memiliki kekuatan serikat pekerja untuk membuat negosiasi (*bargaining power*) dengan para pemilik perusahaan juga ikut menentukan besarnya imbalan kekayaan para pekerja di dalam satuan-satuan industri yang ada.

c) Peraturan Pemerintah

Di beberapa negara ketentuan perundang-undangan dari pemerintah juga ikut dalam menentukan besar kecilnya imbalan kekayaan yang harus diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya, misalnya ada peraturan yang berhubungan dengan upah minimum untuk di Indonesia disebut sebagai (UMR), pekerja anak-anak dan perempuan.

d) Penggajian yang adil dan memadai

Suatu sistem imbalan yang baik seharusnya memperhatikan juga prinsip-prinsip keadilan, baik dilihat dari kebutuhan perusahaan maupun kebutuhan para karyawan secara kontekstual.

e) Kebijakan

Dalam sistem imbalan kekayaan dan penyesuaiannya di dalam perusahaan ketika menjalankan operasinya secara aktual perusahaan pasti memiliki perencanaan imbalan kekayaan; atas dasar perencanaan itulah seharusnya perusahaan memberikan imbalan kekayaan dengan fluktuasi tertentu kepada para karyawan.

f) Tantangan imbalan kekayaan internasional

Dalam memberikan imbalan kekayaan perusahaan juga harus mempertimbangkan imbalan kekayaan internasional, apalagi jika perusahaan tersebut sudah beroperasi secara lintas batas negara atau bersifat multinasional; perusahaan yang membayar karyawannya terlalu rendah maka akan kehilangan banyak karyawannya yang baik, karena para karyawan tersebut akan pindah ke perusahaan lain yang memberi imbalan kekayaan yang lebih baik.

g) Produktivitas dan biaya operasi

Di dalam memberikan imbalan kekayaan perusahaan juga harus mempertimbangkan produktivitas (hasil yang bisa diraih) dan biaya operasinya (biaya yang dikeluarkan) dalam kegiatan sehari-hari. Kelangsungan perusahaan akan terganggu jika tingkat produktivitas (hasil yang dicapai) secara relatif tidak lebih tinggi dari biaya operasinya (biaya yang dikeluarkan).

**3. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017:120), tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut:

a) Ikatan Kerja Sama

Dengan adanya pemberian kompensasi maka terjadilah ikatan kerja sama formal antara atasan dan karyawan. Karyawan tersebut harus mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan atasan dengan baik, sedangkan atasan wajib membayar kompensasi kepada karyawan.

b) Kepuasan Kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

c) Pengadaan Efektif

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

d) Motivasi

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

e) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan terjamin karena turnover yang lebih kecil.

f) Disiplin

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

g) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan adanya program kompensasi yang dilaksanakan dengan baik oleh karena itu pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan dapat konsentrasi pada pekerjaannya sehingga akan berdampak positif terhadap perusahaan itu sendiri.

h) Pengaruh Pemerintah

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

#### **4. Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Mondy (2018:4-5), terdapat dua jenis kompensasi yaitu sebagai berikut:

##### **a) Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial langsung ini terdiri dari bayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus adapun kompensasi finansial tidak langsung kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan seperti:

##### **(1) Tunjangan wajib**

terdiri dari jaminan sosial, tunjangan pengangguran, ganti rugi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan.

##### **(2) Tunjangan tidak wajib**

Terdiri dari bayaran untuk waktu tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan pengangguran tambahan, layanan karyawan, bayaran premium serta program manfaat.

##### **b) Kompensasi Non finansial**

Meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik

tempat orang tersebut bekerja. Aspek kompensasi non finansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan.

Kompensasi non finansial terdiri itu sendiri dari pekerjaan yang meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, lingkungan kerja yang meliputi kebijakan yang baik, manajer yang berkemampuan, karyawan yang berkompeten, rekan kerja yang menyenangkan, simbol status yang pantas, serta kondisi kerja.

#### **5. Indikator-Indikator Kompensasi**

Menurut Suwanto dan Priansa (2018:222), ada beberapa asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi yaitu sebagai berikut:

##### **1. Asas Keadilan**

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan

akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan adalah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama. Jika karyawan mengetahui bahwa kompensasi yang diterima tidak sama dengan karyawan lain

yang memiliki bobot pekerjaan yang sama, maka karyawan akan mengalami kecemburuan, sehingga berpotensi untuk mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja karyawan. Jadi kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penelitian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan.

b. Asas Kelayakan

Kompensasi yang diterima karyawan juga harus memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Oleh karena itu besaran kompensasi yang akan diberikan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan di nikmati oleh karyawan beserta keluarganya dan harus berpijak pada standar upah minimum regional (UMR), baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kabupaten.

c. Asas Kewajaran

Asas kewajaran ini di artikan sebagai suatu kompensasi yang wajar dimana maksudnya berarti suatu kompensasi dengan besaran kompensasi harus mempertimbangkan dari banyak sudut pandang dan juga berbagai faktor-faktor seperti:

prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lainnya.

## 2.1.5 Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2018) mendefinisikan bahwa "Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi organisasi lain"

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2018) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang samadari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu - individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Hofstede menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya org anisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strateg. nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

## 2. Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (2016:280), menyebutkan bahwa budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

- a) Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b) Norma Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi jangan melakukan terlalu banyak; jangan melakukan terlalu sedikit".
- c) Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai - nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi
- d) Filosofi Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
- e) Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang
- f) Iklim organisasi Ini merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta

sendiri, tentang orang lain dan tentang hubungan mereka dengan orang lain serta tentang hakikat organisasi mereka.

### 3. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, pada hal perilaku ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama - sama akan berpengaruh pada keefektif - tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan bisa juga lemah.

Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta di anut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan sikap sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati:

- a) Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal: Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi
- b) Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
- c) Tercapainya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga budaya organisasi kerja akan meningkat.

- d) Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi / efektivitas organisasi
- e) Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

#### 4. Ciri - Ciri Budaya Organisasi

Samdeep dan Lyle Sussman mengklasifikasikan sebelas ciri budaya perusahaan yang unggul, yaitu:

- a) Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
- b) Dukungan dari kewirausahaan intem menghargai karyawan yang membantu perusahaan yang tercapai misinya
- c) Pengendalian yang lebih didasarkan pada loyalitas dan komitmen Komitmen pada karyawan terhadap tujuan perusahaan lebih tinggi ketimbang komitmen mereka terhadap tujuan kelompok atau pribadi.
- d) Komitmen manajemen puncak untuk menyemaikan kebanggaan di kalangan semua karyawan.
- e) Komitmen manajemen puncak untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.
- f) Keyakinan akan kepentingan ritual, upacara dan pahlawan perusahaan
- g) Keyakinan akan pentingnya informasi kabar baik maupun kabar buruk.
- h) Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting daripada komunikasi ke bawah.

## 5. Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2018:256) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi herinteniksi, dan cara anggota organisasi bergabung dengan pelanggan dan individu dan luar.

Budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai sistem nilai yang membentuk atura atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

### 1. Inovasi

Yaitu Sejauh mana karyawan di dorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

### 2. Perhatian ke hal yang rinci

Yaitu organisasi atau karyawan di harapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal yang detail.

### 3. Orientasi hasil

Yaitu sejauh mana manajemen fokus terhadap hasil, bukan pada teknik dan proses yang di gunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

### d. Orientasi orang

Yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

### e. Orientasi tim

Yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi di laksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu.

f. Keagresifan

Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

c) Kemantapan

Yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

## 6. Tingkatan Budaya Organisasi

Ada beberapa tingkatan organisasi, dari yang terlibat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi (dasar). Tingkat budaya organisasi tersebut diungkapkan lundberg yang menjadi topik studinya dalam melanjutkan penelitian (pendapat) Edgar H. Schein, seperti diungkapkan oleh Robby 1. Chandra, yaitu:

a. Artefak

Merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku dan fisik adalah manifestasi nyata dari budaya organisasi. (pakaian, pola perilaku, simbol fisik, upacara organisasi, tata letak kantor).

b. Perspektif

Perspektif adalah aturan - aturan, norma yang dapat di aplikasikan dalam konteks tertentu.

c. Nilai

Dasar titik kerangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi.

d. Asumsi

Keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka yang menjabarkan budaya sebuah organisasi

e. Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

f. Perhatian ke hal yang rinci.

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

g. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.

d) Orientasi Orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e) Berorientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu

f) Keagresifan.

Sejauh mana para karyawan itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai dalam mengerjakan tugas.

g) Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

## 2.1.6 Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Handoko (2016) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Gomes (2017) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.

Efendi (2018) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang

ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sopiah (2018) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang. Sedangkan kinerja karyawan. Menurut Simamora (2016) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja tiga komponen penting yaitu:

a. Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel

b. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif

standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting

c. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Swietenia (2017) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah masalah yang berkaitan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2016) adalah sebagai berikut:

- a) Mampu meningkatkan target pekerjaan.
- b) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- c) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerja.
- e) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

## **2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk

meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2017), Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2017) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu
- e) Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi

Menurut Handoko (2016) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses

mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

### 3. Hambatan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2019) penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian kinerja sebagai berikut :

a) Efek halo

Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengumuman kinerja.

b) Kesalahan kecenderungan pusat

Disebabkan oleh penilai yang menghindari penilaian sangat baik atau sangat buruk. Penilaian dibuat rata-rata.

c) Bisa terlalu lemah bisa terlalu keras

Bisa terlalu lemah disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bisa terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental dalam evaluasi evaluasi. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.

d) Perasangka pribadi

(seperti faktor senioritas, suku, agama, kesamaan kelompok dan status sosial dapat mengubah penilaian.

e) Pengaruh kesan terakhir

Penilai dipengaruhi kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik/buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

#### 4. Manfaat penilaian kinerja

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Sedarmayanti (2018) mengemukakan adalah sebagai berikut:

a) Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan atau karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

b) Memberikan kesempatan yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

c) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan.

d) Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.

e) Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

f) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

g) Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan dalam proses rekrutmen dan seleksi.

### 5. Indikator Kinerja

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam menilai kinerja para karyawannya. Mangkunegara (2017:75) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja, yaitu :

a) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c) Efektivitas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d) Tanggung Jawab

Tanggung Jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan hak

kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan (leadership style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi. (Wirawan, 2018). Dengan teori ini maka dapat peneliti simpulkan bahwa: antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan saling berhubungan.

### **2.2.2 Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan yang didukung juga oleh teori menurut Jufrizen (2017:124), kompensasi merupakan salah satu faktor organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan teori ini maka dapat peneliti simpulkan bahwa: antara kompensasi dan kinerja karyawan saling berhubungan.

### **2.2.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Untuk membangun budaya organisasi, semua pelaku organisasi seharusnya memiliki perasaan membutuhkan untuk membangun organisasi yang efektif, sehingga semua karyawan bisa

terlibat aktif dalam mencapai tujuan dari organisasi. Kinerja individu, tim, organisasi mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti diharapkan, namun dapat juga tidak mencapai apa yang diharapkan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan.

Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik (Wibowo, 2017). Jika budaya organisasi kuat, maka kinerja karyawan akan baik. Budaya organisasi merupakan suatu alat penggerak perusahaan dalam hal menjalankan visi dan misinya. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan adanya budaya organisasi yang baik maka produktivitas kinerja karyawan akan tinggi.

Robbins dan Judge (2017:256) menjelaskan bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku organisasi, sehingga mampu membantu manajemen untuk meningkatkan kinerja.

### **2.3 Penelitian-penelitian Sebelumnya**

Penelitian-penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu yang menjadi referensi peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian-penelitian Sebelumnya**

NO	Judul Penelitian	Nama Peneliti ( Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian
1	pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada koperasi PP almunawwir yogakarta.	Efendy (2020)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada 6 karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT	Siswanto & Hamid (2017).	Gaya kepemimpinan, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>

	Freeport Indonesia).			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Pada bank negara indonesia KCU bandung.	Depitra & Soegoto, (2018).	Gaya kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> <li>- Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Talesales Pada Pt BFI Finance Indonesia Tbk”.	Suwanto (2019)	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
5	<p>pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan cv. Indoferyto group yogyakarta.</p>	<p>dwi haryanto (2017)</p>	<p>Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>
6	<p>Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT socfin indonesia )</p>	<p>jufrizen (2017)</p>	<p>Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul>

				Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
7	pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (pada PT jaeil indonesia)	Dwianti & Purnama sari (2019)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>
8	pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ( pada PT cargill tropical palm )	Nugraha & Tjhajawati (2017)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gya</p>

				kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
<b>9</b>	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap 8 kinerja karyawan pada ( karyawan pusat penelitian kelapa sawit )	Latirf & Mariana ( 2018 )	Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>
<b>10</b>	Pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan di ( PT jaya beton indonesi cabang medan)	Ariskha & Isnantias ( 2020 )	Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi</p>

				dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
<b>11</b>	pengaru budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada (Kementrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia)	Maharani & Efendy (2019)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>
<b>12</b>	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada (Lembaga Pendidikan Islam Terpadu)	Wibowo (2018)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>

13	Pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di (PT Lintas Aman Andalas Medan)	Girsang & Isnaniah (2021)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>
14	Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di (BKDPSDA Di Kabupaten Halmahera Utara)	Manery & Saerang (2018)	Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>

15	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada (PT BFI Finance Indonesia)	Suwanto (2019)	Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sama sama membahas sumber daya manusia yaitu mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</li> </ul> <p>Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
----	---	----------------	--	---

