

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam upaya mencapai tujuan suatu perusahaan, diperlukan sumber daya manusia yang mampu menjalankan segala aktivitas perusahaan tersenut. Tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan salah satunya yakni sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Dukungan dari perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dalam penyelesaian pekerjaannya serta dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai seluruh manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi tersebut (Hasibuan, 2019). Selanjutnya, menurut Nawawi (2017) pengertian sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu pengertian sumber daya manusia secara makro adalah seluruh manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian sumber daya manusia dalam arti mikro adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Menurut Rivai (2017) sumber daya manusia merupakan seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa

dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan orang - orang yang terlibat dalam pelaksanaan perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan di berbagai level, baik level pimpinan, manajer maupun staf karyawan serta pemodal.

MSDM atau Manajemen Sumber Daya Manusia adalah elemen kunci dalam sebuah proses strategi setiap bisnis. Manajemen sumber daya manusia yang strategis terdapat hubungannya dengan perencanaan atau proses, pengawasan, evaluasi, dan peningkatan sumber daya manusia yang dalam suatu perusahaan agar memperoleh sebanyak mungkin nilai tambah. (Ichsan dan Nasution, 2020). Menurut Sutrisno, (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa pengelolaan individu anggota dan kelompok pekerja. Menurut Hasibuan (2019) manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan dari suatu perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni dan ilmu yang mengatur segala fungsi perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Perusahaan akan mencapai kesuksesan jika mempunyai sumber daya manusia dengan kinerja yang handal. Kinerja itu sendiri pada dasarnya apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena jika memiliki karyawan yang berprestasi diharapkan dapat memberikan sumbangan atau kontribusi yang optimal untuk perusahaan. Selain itu, jika memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan mampu meningkatkan kinerja di dalam perusahaannya. Dengan maksud

lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kinerja karyawannya. Menurut Wirawan (2017) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain dengan memperhatikan tingkat pendidikannya. Di dalam suatu pekerjaan, karyawan juga tidak lepas dari tingkatan pendidikan yang mereka miliki. di luar pendidikan, pengalaman juga hal yang sangat penting dalam pekerjaan untuk meningkatkan kinerja seseorang. Menurut Martoyo (2017) “Pengalaman kerja adalah lama waktu karyawan bekerja di tempat kerja mulai saat diterima di tempat kerja hingga sekarang”.

Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki kemampuan dan kekuatan yang berbeda-beda dalam mengerjakan pekerjaannya. Kinerja itu sendiri tergantung pada gabungan antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang mereka terima. Hal ini dapat dipantau dari hasil kinerja karyawan dalam pekerjaannya, untuk jangka waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang dituntaskan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya antara lain melalui penciptaan budaya organisasi yang baik, dan dapat diterima oleh seluruh karyawan, dan memotivasi semangat kerja karyawan dalam bentuk promosi jabatan agar kinerjanya dapat meningkatkan (Ichsan dan Nasution, 2020)

Dogles Pet Shop Denpasar merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan makanan dan perlengkapan hewan peliharaan yang beralamat di Jl. Raya Glogor Carik No.1, Pemogan Kec. Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali. Dogles Pet Shop Denpasar menjual aksesoris, vitamin, pasir, kandang, tas, mainan,

tempat makan & minum, sisir, gunting kuku, pakaian serta produk lainnya untuk berbagai jenis hewan perliharaan seperti anjing, kucing, kelinci, hamster, dan ikan. Perusahaan ini memiliki 32 karyawan, yang terdiri dari kepala toko, admin, kasir, dan kurir, perusahaan ini memiliki 9 cabang yang tersebar di wilayah badung dan Denpasar, berlokasi di daerah panjer, sesetan, pesanggaran, pemogan, tangkuban perahu, buana raya, pulau kawe, kesambi dan monang – maning. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan staff admin pada Dogles Pet Shop Denpasar bahwa pada perusahaan ini karyawannya sudah memiliki kinerja yang cukup baik. Berikut adalah tabel tingkat turn over pada Dogles Pet Shop Denpasar :

Tabel 1.1
Tingkat Turn Over pada Dogles Pet Shop Denpasar

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Tingkat Turn Over
2019	45	42	7	4	9,19%
2020	42	38	11	7	17,5%
2021	38	32	17	9	26,47%

Sumber :Dogles Pet Shop Denpasar (2021)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan pada turn over pegawai. Pada tahun 2021 terjadi peningkatan turn over tertinggi yaitu sebesar 26,4%. Menurut Noerchoidah (2020) menyatakan bahwa Budaya organisasi menjadi faktor penting dalam menentukan kecocokan antara karyawan sebagai individu cocok dengan perusahaan, Karyawan yang cocok dengan budaya organisasi akan memiliki keinginan turn over yang lebih kecil ke perusahaan yang lain. Begitu pula dengan kepuasan karyawan, apabila karyawan merasa tidak puas dalam perusahaan tersebut maka karyawan akan lebih memilih perusahaan yang lain yang mampu memberikan mereka kepuasan terlihat dari pemberian

kompensasi yang tidak sesuai.

Tabel 1.2
Kompensasi pada Dogles Pet Shop Denpasar

No	Prestasi	Bentuk Kompensasi	Masalah Kompensasi
1	Selalu datang tepat waktu	Mendapatkan cuti tambahan	Tidak ada masalah
2	Melebihi target penjualan	Dapat bonus dan insentif	Pembayarannya telat.
3	Selalu datang tepat waktu	Mendapatkan cuti tambahan	Tidak ada masalah
4	Pengemasan yang melebihi target.	Bonus, dan sembako	Pembayaran tidak sesuai yang di janjikan

Sumber : Dogles Pet Shop Denpasar (2021)

Pada tabel 1.2 data diatas menunjukkan terjadi masalah didalam pembagian kompensasi, yang mana, terdapat karyawan yang tidak mendapatkan kompensasi sesuai dengan kesepakatan. Kompensasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi setidaknya dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, diantaranya adalah budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kompensasi. Budaya organisasi adalah salah satu strategi untuk dapat memberikan motivasi karyawan dalam usaha mencapai kinerja yang maksimal, karena budaya organisasi yang baik akan memberikan situasi dan kondisi yang sesuai untuk karyawan dalam pekerjaan mereka apabila budaya tersebut dipandang cocok dan mampu mendukung karyawan didalam mengembangkan dirinya dan mampu menopang kesejahterannya.

Budaya organisasi berfungsi pemikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas diri, suntikan energi, sebagai motivasi, dan dapat dijadikan contoh bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan alat pengikat yang mampu membuat kelompok organisasi menjadi lebih dekat, yang dapat menjadi energi positif bagi seluruh anggota organisasi kearah yang lebih baik. Menurut Wibowo (2017) Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi, melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Menurut Sopiah (2018) mengungkapkan yaitu budaya organisasi ialah kumpulan nilai dan tata tingkah laku yang diperoleh, kepunyaan bersama dari seluruh anggota organisasi dan diturunkan pada generasi ke generasi selanjutnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai- nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Riono, dkk (2020), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga hasil penelitian Girsang , dkk (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Kultsum (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Dewi (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian dari Tjahjadi dan Uria (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara

individual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan ditemukannya perbedaan hasil penelitian tersebut, diperlukan penelitian selanjutnya untuk meneliti terkait dengan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di Dogles Pet Shop Denpasar diperoleh informasi yakni, kurangnya perhatian dari atasan jika terdapat permasalahan ataupun untuk pengembangan perusahaan, semua permasalahan dilempar begitu saja ke karyawan. Dengan demikian sebagai karyawan pastinya akan berkurang semangat untuk kerjanya, setidaknya dari pihak atasan melakukan suatu *meeting* atau pengevaluasian supaya perusahaan bisa lebih baik dari sebelumnya dan hal ini juga untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Krisnaldy, 2019). Menurut Ebert dan Griffin (2017) kepuasan kerja adalah tingkat kegembiraan yang didapatkan dari seseorang karena melakukan pekerjaan, jika senang dengan pekerjaannya maka akan relatif puas. Karyawan yang puas mungkin memiliki semangat kerja yang tinggi. Kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik, karena karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologi yang akan menyebabkan frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, semangat kerja yang rendah cepat bosan dan lelah, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan (Hasibuan dalam (Krisnaldy, 2019). Kepuasan yang tinggi akan mengarahkan pada tingkat *turn over* dan absensi.

Kepuasan yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Penelitian Dewi, dkk (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara. Penelitian dari Nawabi (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Prasetyo dan Marlina (2019) Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Steven dan Prasetyo (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Jakarta Utara. Berbeda hasil dengan penelitian dari Adiyasa dan Windayanti (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di Dogles Pet Shop Denpasar adalah terkadang terdapat karyawan yang bekerja dengan mengambil dua *jobdesk* dalam satu hari kerja dikarenakan adanya pengurangan karyawan akibat dari penurunan pendapatan toko Dogles Pet Shop. Akibat mengambil dua *jobdesk* sekaligus karyawan cepat merasa bosan dan pada suatu hari pasti akan menemukan titik jenuh yang mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.

Salah satu peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu kompensasi. Wekesa & Nyaro, (2017) *defines compensation as all forms of payments or rewards given to employees which arise from employment. Compensation is one of the basic reasons for employees to seek employment. Employees are compensated for their services and efforts they exert in their work.*

Kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dan pekerjaan. Kompensasi adalah salah satu alasan dasar untuk karyawan untuk mencari pekerjaan. Karyawan diberi kompensasi layanan dan upaya yang mereka lakukan dalam pekerjaannya. Paramitadewi (2017) mengatakan kompensasi adalah sebuah konsep yang tidak biasanya diberikan perhatian di banyak organisasi. Kompensasi sebagian besar dilihat seperti uang tunai dan karenanya aspek-aspek lain diabaikan. Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada organisasi. Untuk menyusun sistem pemberian kompensasi yang adil, atasan perlu melakukan evaluasi (Sinaga dan Hidayat, 2020).

Penelitian yang dilakukan Paramitadewi (2017) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Sinaga dan Hidayat (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung pula oleh penelitian dari Hidayat (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian dari Satedjo dan Kampa (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat hasil penelitian yang berbeda pada penelitian dari Katidjan, dkk (2017) yaitu Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di Dogles Pet Shop Denpasar adalah karyawan belum mendapatkan kompensasi secara tidak langsung, berupa tunjangan kesehatan atau BPJS, karena tunjangan kesehatan hal yang penting dalam suatu perusahaan, jika karyawan itu cedera saat melakukan

pekerjaan maka mereka sendirilah yang menanggung hal tersebut, jika perusahaan menyediakan tunjangan kesehatan maka tidak ada yang perlu di khawatirkan karena sudah ditanggung BPJS.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, fenomena yang terjadi di lokasi penelitian, serta penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan pada latar belakang ini, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Dogles Pet Shop Denpasar”**.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dogles Pet Shop Denpasar ?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dogles Pet Shop Denpasar ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dogles Pet Shop Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dogles Pet Shop Denpasar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Dogles Pet Shop Denpasar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja

karyawan pada Dogles Pet Shop Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan serta dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan membuktikan secara empiris pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Dogles Pet Shop Denpasar.

2. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan Dogles Pet Shop Denpasar dapat dipakai sebagai masukan dan evaluasi dalam berbagai masalah yang dihadapi untuk meningkatkan kinerja Dogles Pet Shop Denpasar terutama yang berhubungan dengan budaya organisasi, kepuasan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* yang dikemukakan pertamakali oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1968 sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan, keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting untuk bertindak. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang akan dicapai oleh individu. Jika seorang individu ingin berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya serta mempengaruhi konskuensi kinerjanya. Menurut Setiawan (2017) *Goal setting theory* adalah sebuah teori kognitif dengan dasar pemikiran bahwa setiap orang memiliki suatu keinginan untuk mencapai hasil spesifik atau tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan menantang (sulit) dapat diukur dari hasilnya akan mendapatkan peningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang diidentikkan dengan tujuannya.

2.1.2 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Sulaksono (2019) merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya apa tidak.

Menurut pandangan Bahri (2018) budaya organisasi adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan budaya. Atas dasar itulah Bahri (2018) mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi, berbagai tujuan, keyakinan, dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma (Bahri, 2018).

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut hasil penelitian Bahri (2018) menunjukkan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama secara keseluruhan merupakan dasar dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko (*Inovation and risk taking*), sejauh mana

karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

- b) Perhatian pada hal-hal rinci (*Attention to detail*), sejauh apakah karyawan diharapkan menjalankan ketelitian, menganalisis, dan perhatian pada hal-hal rinci.
- c) Orientasi pada manfaat (*Outcome orientation*), di mana pada manajemen berfokus kepada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai manfaat tersebut.
- d) Orientasi pada orang (*People orientation*), di mana pada keputusan manajemen selalu mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada sumber daya manusia tersebut dalam suatu organisasi.
- e) Orientasi pada tim (*Team orientation*), di atas aktifitas kerja disuatu organisasi berdasar pada tim daripada individual.
- f) Agresivitas (*Aggressiveness*), ketika seseorang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing* atau bersikap tenang.
- g) Stabilitas (*Stability*), di mana didalam aktifitas organisasi menekankan pada menjaga situasi di mana sebagai lawan dari perkembangan.

3) Teori Budaya Organisasi

Robbins dan Timothy (2017), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Dengan munculnya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk membiasakan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai acuan karyawan untuk bersikap yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat Bahri (2018) , mengemukakan bahwa suatu budaya yang

kuat akan memiliki pengaruh yang besar pada perilaku-perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Kebulatan maksud semacam itu membina keserasian, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

4) Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi, menurut pandangan Priansa (2018), memiliki sejumlah fungsi, yaitu pemberi identitas, membangkitkan komitmen, serta memperjelas dan memperkuat standar perilaku, dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) **Budaya Memberikan Rasa Identitas**

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa bagian penting darinya.

b) **Budaya Membangkitkan Komitmen pada Misi Organisasi**

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Apabila terdapat budaya kuat, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dalam organisasi tersebut dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

c) **Budaya Memperjelas dan Memperkuat Standar Perilaku**

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas hal-hal yang harus dilakukan dengan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda pada saat yang sama. Suatu organisasi dengan kebudayaan yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang cara berperilaku.

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat

social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Sutrisno 2017).

5) Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Pudjiono (2021) menyebutkan indikator- indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Misi, perusahaan memiliki tujuan yang menunjang perusahaan dan menjadikan perusahaan memiliki arahan dalam melakukan suatu tindakan.
- b) Konsistensi, kesesuaian antara tindakan dengan kesepakatan yang telah ditetapkan.
- c) Adaptabilitas, perusahaan dapat melakukan penyesuaian dalam segala kondisi yang ada. Adaptabilitas dapat menentukan nasib perusahaan. Jika perusahaan tidak dapat menyesuaikan diri terhadap segala perubahan yang ada maka akan menyebabkan gangguan dalam sistem perusahaan.
- d) Pelibatan, perusahaan melibatkan karyawan ketika melakukan pekerjaan merupakan hal yang perlu dilakukan agar karyawan merasa dihargai dan dipercayakan di dalam perusahaan.

Menurut Waluyo (2017) budaya organisasi diukur dengan menggunakan sepuluh indikator yang meliputi:

- a) Tingkat tanggung jawab yang dimiliki pegawai cukup baik.
- b) Pegawai dianjurkan untuk mengambil resiko dalam mengatasi masalah hubungannya dengan kinerja.

- c) Harapan yang akan dicapai oleh organisasi sudah dipahami oleh pegawai.
- d) Koordinasi antara pimpinan dan pegawai selalu terjalin baik.
- e) Pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keahlian melalui program-program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- f) Pengawasan yang dilakukan dipimpin dalam lingkungan organisasi selalu sesuai dengan aturan.
- g) Organisasi menekankan saling menghormati dan saling toleransi antar pegawai.
- h) Sistem imbalan yang ditetapkan, diberikan sesuai dengan prestasi kerja.
- i) Pegawai didorong untuk mengemukakan permasalahan terkait dengan pekerjaan secara terbuka.
- j) Setiap masalah terkait dengan pekerjaan dikomunikasikan dengan baik untuk mencari penyelesaian.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan indikator budaya organisasi dalam perusahaan, indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah Denison dan Mishra yang merumuskan empat indikator budaya organisasi yaitu misi, konsistensi, adaptabilitas, dan Pelibatan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Handoko (2018) mengungkapkan “Kepuasan Kerja” (*job satisfaction*) merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap suatu pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Ketika di mana seorang karyawan tidak memperoleh suatu kepuasan kerja maka tidak akan pernah mencapai kepuasan secara psikologis dan akhirnya akan timbul sikap ataupun tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan maksimal, penuh semangat, aktif serta dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi Handoko (2018)

Berdasarkan penjelasan mengenai pengertian kepuasan kerja di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional para karyawan bagaimana mereka memandang suatu pekerjaan mereka dengan rasa puas atau tidak puas yang diakibatkan dari beberapa faktor.

2) Teori Kepuasan Kerja

Menurut Bahri (2018) terdapat tiga teori yang cukup dikenal tentang kepuasan kerja yaitu:

a) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*), teori ini mengukur kepuasan kerja

seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b) Teori Keadilan (*Equity theory*), teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah, tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Menurut ini setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingannya itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

c) Teori Dua Faktor (*Two factor theory*), menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan suatu variable yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau

motivator dan dissatisfies. Satisfies adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan atau promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Dissatisfies (*hygiene factor*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasannya terdiri dari: upah/gaji, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, maka karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

3) Aspek – Aspek Kepuasan Kerja

Dimensi atau aspek- aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sinambela (2017), terdiri dari 4 aspek yaitu :

- a) Insentif, yang meliputi perasaan senang dan perasaan puas.
- b) Penghargaan, yang meliputi perasaan bangga, perasaan dihargai.
- c) Pengakuan, yang meliputi perasaan terjamin, aman dan penting.
- d) Penilaian, yang meliputi perasaan menikmati pekerjaan.

Menurut Rivai (2017) menganjurkan untuk mengacu pada *Job Descriptive Index* (JDI), menurut indeks ini, kepuasan kerja dibangun atas dasar lima aspek, yaitu :

- a) Bekerja pada tempat yang tepat.
- b) Pembayaran yang sesuai,

- c) Organisasi dan manajemen.
- d) Penyelia.
- e) Hubungan dengan rekan sekerja.

Dari beberapa aspek-aspek diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja terdiri dari perasaan positif karyawan yang ditunjukkan kepada pekerjaannya yang meliputi aspek insentif, penghargaan, pengakuan, penilaian, promosi, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan dan komunikasi

4) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat yang bervariasi mengenai faktor -faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Sudaryo, dkk (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a) Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b) Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan
- c) Rekan kerja yaitu teman - teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d) Atasan yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- e) Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

f) Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan non fisik.

5) Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Mulyano (2019) Indikator Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai berikut :

a) Kondisi Kerja yang mendukung Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi – studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

b) Gaji atau upah yang pantas para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

c) Rekan kerja yang mendukung bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.4 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada suatu perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan

salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Indrasari dkk., 2018).

Menurut Hasibuan (2019) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kewajiban perusahaan seperti gaji, upah maupun upah insentif yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi diatas standar kerja perusahaan. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada semua pegawai oleh perusahaan agar kesejahteraannya meningkat. Sifat dari kompensasi ini adalah kebijaksanaan perusahaan yang bisa berupa uang ataupun fasilitas lainnya.

Berdasarkan definisi kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu pendapatan yang diterima karyawan yaitu berupa uang atau upah serta fasilitas lainnya agar meningkatkan kinerja karyawan tersebut disuatu perusahaan di mana mereka bekerja.

2) Tujuan Kompensasi

Menurut Indrasari dkk. (2018) adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

a) Memperoleh SDM yang berkualitas

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon pegawai dalam organisasi, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup

kompetitif.

b) Mempertahankan pegawai yang ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan pegawai yang potensial dan berkualitas untuk tetap kerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja pegawai yang tinggi dan kasus pembajakan pegawai oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

c) Menjamin Keadilan

Adanya administrasi kompensasi menjalin terpenuhinya rasa keadilan pada manajemen dan pegawai. Dengan pengikatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan pegawai pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak di pertimbangkan.

d) Perubahan Sikap dan Perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi pegawai hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktifitas kerja. Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, pengalaman kesetiaan pada perusahaan, serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja.

e) Mengendalikan Biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja pegawai yang meningkatkan.

f) Administrasi Legalitas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur

oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan pegawai sebagai aset perubahan.

3) Metode Kompensasi

Menurut Rahmawati dkk. (2019) metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

a) Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

b) Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang ada di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

4) Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi menurut Rahmawati dkk. (2019) yaitu sebagai berikut:

a) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji atau upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, ataupun bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika presentasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem

waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

b) Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

5) Indikator-Indikator Kompensasi

Pemberian kompensasi di dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu dalam penerapannya. Terdapat indikator kompensasi untuk mengukur kinerja seorang karyawan yaitu menurut Sinamora (2017) adalah sebagai berikut:

- a) Gaji (*Salary*) yaitu imbalan atas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang oleh atasan kepada karyawan atau pegawai yang dibayarkan sesuai dengan perjanjian kerja, kesepakatan, dan peraturan perundang-undangan.
- b) Upah (*Wages*) yaitu imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
- c) Insentif (*Incentive*) jenis kompensasi yaitu di luar yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat berdasarkan hasil kinerja.
- d) Tunjangan (*benefit*) yaitu jenis kompensasi dalam bentuk non finansial, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program

- pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- e) Fasilitas (*Perquisites*) yaitu jenis dari kompensasi non finansial yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh perusahaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Menurut Bahri (2018) kinerja adalah merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan, hal tersebut penting bagi setiap organisasi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Mangkunegara mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Senada dengan pendapat tersebut, Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang

dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas dengan memenuhi seluruh tugas dan tanggung jawab yang telah mereka terima diperusahaan.

2) Tujuan Kinerja Karyawan

Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik, maka dari itu berikut ada beberapa tujuan untuk penilaian kinerja. Tujuan dari kinerja menurut Mangkunegara (2017) sebagai berikut :

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap kinerja karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

3) Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja atau (*Performance appraisal*) yaitu penilaian secara sistematis terhadap kinerja karyawan dalam suatu periode tertentu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian kinerja dilakukan untuk memahami kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya, sehingga seara dini dapat mengetahui hambatan atau kendala yang dihadapi ketika melakukan pekerjaannya. Dengan perkataan lain dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja akan menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian, serta pertumbuhan seorang karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini penting dilakukan suatu organisasi dalam rangka menetapkan pengembangan karir atau kenaikan gaji bagi karyawannya (Warella dkk., 2021)

Menurut Sinamora (2017) menyatakan penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan- keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Menurut Wahyudi (2021) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Sesungguhnya, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan tidak hanya sebatas menilai secara fisik terhadap kinerja karyawan, akan tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus

sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan. Selain itu, penilaian kinerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional akan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja. Warella dkk. (2021) menyatakan terdapat lima faktor yang dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a) Kualitas pekerjaan, meliputi: akuisisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c) Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d) Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e) Konservasi, meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

4) Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Simanjutak (2017) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain:

- a) Faktor Kompetensi.

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.

- b) Faktor Dukungan Organisasi.

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi,

kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas. Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung memengaruhi kinerja setiap orang.

c) Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

5) Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Suyadi (2017), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

a) Efektivitas

Efektivitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c) Disiplin

Disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja

dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan sudah pernah dilakukan. Sebagai pembanding penyusunan proposal ini digunakan hasil penelitian yang diperoleh dari beberapa jurnal yaitu :

1. Penelitian yang di lakukan oleh Riono, dkk (2020) yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Dr. Soeselo Kabupaten Tegal”. Variabel yang digunakan adalah komunikasi organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel komunikasi organisasi, komitmen organisasi dan lokasi penelitian.
2. Penelitian yang di lakukan oleh Girsang, dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

PT. Lintas Aman Andalas Medan”. Variabel yang digunakan adalah pelatihan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel pelatihan, dan lokasi penelitian

3. Penelitian yang dilakukan oleh Kultsum (2017) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Trasti Global Konverta”. Variabel yang digunakan adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, efektivitas kerja, dan motivasi kerja. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel lingkungan kerja, efektivitas kerja, motivasi kerja, dan lokasi penelitian.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2017) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju”. Variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan

penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan lokasi penelitian.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Tjahjadi dan Uria (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Variabel yang digunakan adalah kompensasi, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi secara individual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel motivasi, dan lokasi penelitian.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan Ud Surya Raditya Negara”. Variabel yang digunakan adalah stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel stres kerja, dan lokasi penelitian.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Nabawi (2019) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Variabel yang digunakan adalah lingkungan kerja, kepuasan kerja, beban kerja dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan

penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel lingkungan kerja, beban kerja, dan lokasi penelitian.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Marlina (2019) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Variabel yang digunakan adalah disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel disiplin kerja, dan lokasi penelitian.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Steven dan Prasetio (2020) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Variabel yang digunakan adalah stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel stres kerja, dan lokasi penelitian.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Adiyasa dan Windayanti (2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. Variabel yang digunakan adalah motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian

ini kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel motivasi, kepemimpinan, dan lokasi penelitian.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017) yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan”. Variabel yang digunakan adalah beban kerja, kompensasi, dan kinerja pegawai. Teknik yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel beban kerja, dan lokasi penelitian.
12. Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Hidayat (2020) yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia”. Variabel yang digunakan adalah motivasi, kompensasi, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel motivasi, dan lokasi penelitian.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Variabel yang digunakan adalah kompensasi, motivasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Teknik yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil dari

penelitian ini kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel motivasi, dan lokasi penelitian.

14. Penelitian yang dilakukan oleh Satedjo dan Kempa (2017) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Modern Widya Tehnical Cabang Jayapura”. Variabel yang digunakan adalah kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel disiplin kerja, dan lokasi penelitian
15. Penelitian yang dilakukan oleh Katidjan, dkk (2017) yang berjudul” Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Variabel yang digunakan adalah kompensasi, pengembangan karir, komunikasi dan kinerja karyawan. Teknik yang digunakan regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Perbedaan penelitian yang dilakukan saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah variabel pengembangan karir, komunikasi, dan lokasi penelitian.