

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Menurut (Hamali, 2016:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian kerja. Salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi maupun perusahaan, sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.

Organisasi dikatakan berhasil apabila dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan organisasi lain. Perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kemajuan perusahaan, keberhasilan dalam proses perusahaan ditentukan oleh tercapainya hasil kinerja yang baik oleh karyawan. Oleh sebab itu, organisasi mendorong karyawannya agar dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga karyawan tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan kendurnya semangat kerja.

Organisasi tidak hanya semata-mata mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi saja, tetapi juga lebih memperhatikan kinerja

dalam proses pencapaiannya, dengan demikian kinerja merupakan faktor kunci bagi setiap individu dan organisasi dalam pencapaian produktivitas. Kinerja pegawai yang baik tentunya akan menghasilkan pelayanan yang baik pula.

Menurut Handoko (2014:128) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Suryadi, 2010) Kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mewujudkan pelayanan yang baik maka semangat, ketekunan dan motivasi pegawai harus tetap stabil. Kinerja pegawai merupakan salah satu cara bagi pihak internal dan eksternal organisasi untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan pada kantor DPRD Kabupaten Gianyar saat ini dapat dikatakan masih belum maksimal. Dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang tidak terselesaikan dengan baik dan benar. Selain itu, masih banyaknya karyawan yang melanggar tata tertib pada kantor DPRD Kabupaten Gianyar. Hal ini diduga disebabkan oleh kurangnya kompensasi dan budaya organisasi yang baik pada kantor DPRD Kabupaten Gianyar. Seperti yang diketahui, kinerja yang berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti kompensasi yang sesuai dan budaya organisasi yang baik.

Kinerja yang baik tidak terlepas dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Dalam penerapannya kompensasi lebih ditekankan untuk membuat karyawan lebih bersemangat, sehingga kinerjanya bisa meningkat sesuai dengan target yang di berikan oleh perusahaan. Apabila suatu perusahaan dapat melaksanakan pemberian kompensasi dengan baik tentunya kinerja karyawan pun akan semakin tinggi, dengan demikian jelas bahwa pemberian kompensasi yang terarah akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan (Bangun, 2012: 231). Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan dan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja dengan standar pekerjaan. Bila hasil yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk dalam kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau rendah (Bangun, 2012: 231). Tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah apresiasi. Tujuan kinerja menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian

tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Wibowo, 2014: 44).

Fenomena yang terjadi terkait dengan kinerja karyawan ditandai oleh hasil wawancara dengan beberapa pegawai harian lepas yang menyatakan bahwa karyawan sering terlambat datang atau kehadirannya terlambat dari jam kerja yang ditetapkan akibat dari kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan pekerjaan dan harapan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan sehingga kinerja karyawan tidak banyak diharapkan memberikan kontribusi pelayanan yang memuaskan.

Kompensasi merupakan suatu bentuk apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang telah bekerja sesuai dengan standard dan aturan yang ada dalam perusahaan, hal tersebut bisa disebut sebagai suatu reward atau bonus. Kompensasi sendiri terbagi dalam 2 kategori adalah financial dan nonfinansial. Kompensasi diharapkan dapat menjadi suatu motivasi atau dorongan bagi karyawan untuk mencapai suatu standar kinerja yang memberikan suatu prestasi ataupun mendapatkan suatu reward dan bonus dalam perusahaan. Perusahaan harus memberikan suatu kompensasi yang sesuai terhadap karyawan dengan suatu peraturan atau standar yang telah ditentukan. Wibowo (2014: 289) Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi juga merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Menurut Hasibuan (2016) Besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterimanya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik. (Rozzaid, (Soeriawibawa, Kusumawati, & Siswanto, 2017) Kompensasi sebaiknya diberikan kepada para karyawan sesuai dengan beban kerja yang dilakukan oleh karyawan agar karyawan semangat dalam bekerja dan loyal pada pekerjaan yang dibebankan pada mereka.

Dengan demikian kompensasi tidak lain adalah imbalan jasa kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Darodjat (2015: 180) mengemukakan adanya faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Selain faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada di luar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

Fenomena turunnya kinerja karyawan yang sering terjadi pada Kantor DPRD Kabupaten Gianyar dapat dilihat pelayanan yang diberikan pegawai sebagai akibat dari perbandingan gaji yg di terima pegawai sebelum pandemi dan sesudah ada pandemi periode januari sampai Desember 2020 dapat dilihat Tabel 1.1. berikut.

Tabel 1.1
Data Gaji pegawai THL DPRD Kabupaten Gianyar
Januari-Desember 2020

Bulan	Jumlah THL (Or)	Gaji Harian Seharusnya di terima	Gaji Harian di masa pandemi covid
Januai	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Februari	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Maret	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
April	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Mei	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Juni	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Juli	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Agustus	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
September	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Oktober	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Novemver	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000
Desember	75	Rp. 96.000	Rp. 48.000

Sumber: Kantor DPRD Kabupaten Gianyar

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa turunya kinerja karyawan pada kantor DPRD Kabupaten Gianyar dikarenakan oleh menurunnya pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat karena kompensasi yg diberikan kepada pegawai Tenaga Harian Lepas (THL). Hal ini juga disebabkan oleh masa pandemi ini yg diterapkannya pembatasan jam kerja yang artinya di bayar 4 jam dari jam kerja biasanya, padahal pegawai biasa bekerja 8 jam sehari dibayar penuh dan semenjak masa pandemi ini pegawai Tenaga Kerja Lepas (THL) hanya di bayarkan menjadi 4 jam sedangkan para pegawai tetap bekerja selama 8 jam, tentu ini menjadi sumber pengaruh menurunnya kinerja pegawai.

Menurut wawancara dengan 20 orang tenaga harian lepas (THL) sebanyak 70% menyatakan bahwa mereka merasa tidak puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan yang tidak sesuai dengan beban kerja yang mereka miliki, dimana hanya mendapatkan tunjangan berupa

asuransi kesehatan dan dana insentif. Jam kerja yang panjang juga menjadi alasan untuk karyawan mengalami kejenuhan saat bekerja dan para karyawan hanya boleh mengajukan cuti setelah mereka bekerja penuh selama 3 bulan. Hal ini membuat karyawan merasa ingin mencari pekerjaan dengan sistem kompensasi yang lebih baik dan sesuai dengan beban kerja yang dimiliki dan mereka merasa tidak mengalami kerugian jika meninggalkan pekerjaannya saat ini demi mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Ariyati dan Mahera (2018) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Penempatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Matahari Departement Store Nagoya Hill Batam. Menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif terhadap *Turnover Intention* karyawan, diharapkan kepada pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan sistem kompensasi, perusahaan harus mempertahankan sistem kompensasi tanpa diskriminasi dalam hal apapun. Hal tersebutlah yang dapat menciptakan kepuasan dan komitmen kerja melalui kompensasi sehingga *Turnover Intention* akan menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Malna, dkk (2014) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Stress Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang, menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan. Hal ini menunjukkan

bahwa bila semakin tinggi tingkat kompensasi yang dimiliki karyawan, maka tingkat *Turnover Intention* akan semakin rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Rohmadona (2019) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Di Balai Pengembangan Teknologi Tepat Guna Daerah Istimewa Yogyakarta) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, adanya kompensasi yang baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para karyawan harus mendapatkan kompensasi yang cukup agar mengurangi atau bahkan untuk mencegah terjadinya *turnover intention* di perusahaan maupun instansi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2018) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pramuniaga PT. Circle K Indonesia Utama Cabang Yogyakarta menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dari hasil pembahasannya, ketika balas jasa yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan beban kerja dan harapan pramuniaga. Menyebabkan tidak tercapainya tujuan kompensasi, maka kinerja karyawan akan menurun dan mendorong niat pramuniaga untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Jadi kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab dari *Turnover Intention*.

Suatu organisasi juga dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan-batasan yang berlaku. Selama memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan

dapat diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas organisasi. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Karena budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah suatu lingkungan atau suatu kebiasaan dalam perusahaan yang telah ditentukan oleh peraturan ataupun yang telah di terapkan pada setiap karyawan yang ada dalam perusahaan agar mematuhi suatu peraturan ataupun kebiasaan yang baik bagi perusahaan. Budaya organisasi diharapkan dapat memberikan suatu dorongan bagi setiap karyawan agar bekerja baik secara individu maupun dalam kelompok. Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang membahas tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Setiadi (2016) mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Dwianto (2019) juga mendapatkan hasil yang sama. Pada penelitian ini mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian yang dilakukan oleh Utami (2016) mendapatkan hasil yang berbeda. Pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah budaya organisasi.

Pada Penelitian yang dilakukan oleh Wartini (2012:1) ketidakhadiran atau keterlambatan karyawan didalam bekerja dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan dalam Sistem Manajemen Kerja dari perusahaan, kondisi aktual tidak sesuai dengan kondisi normal yang diharapkan perusahaan. Dapat dijelaskan bahwa jika karyawan tidak hadir atau terlambat dalam bekerja maka tugas yang dibebankan kepadanya akan terbengkalai atau tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dan hal ini akan menimbulkan ketidakefektifan seseorang dalam bekerja, lebih jauh lagi terjadi penurunan kinerja. Untuk jangka panjang hal ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Cuti kerja merupakan hak setiap karyawan yang diberikan oleh organisasi, tetapi jika cuti kerja yang dilakukan terlalu lama juga akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Kinerja dianggap sangat penting bagi perusahaan sebagai penilaian setiap karyawan untuk bahan pertimbangan guna pemberian kompensasi dan apakah sesuai dengan kedudukan karyawan. Kinerja juga dianggap sebagai nama baik bagi perusahaan dan menjadi ekspektasi yang baik bagi lingkungan masyarakat maupun investor yang ada. (Darodjat, 2015: 105). Kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada salah satu pimpinan yang bekerja pada bagian kepegawaian dan umum serta pegawai bagian keuangan pun saat ditanya pendapat mereka mengenai kebiasaan pegawai yang

bersantai-santai atau memperpanjang jam istirahat sehingga jam kerjanya tersita, serta masih terdapat pegawai meninggalkan pekerjaannya tanpa mempunyai tujuan yang jelas, mereka menganggap hal tersebut sudah biasa dilakukan, mereka menyatakan bahwa mereka tidak terlalu terobsesi untuk menyelesaikan dan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik, sehingga hal ini dinilai oleh pimpinan bahwa pegawai kurang agresif dalam bekerja. Keagresifan kerja yang masih rendah disebabkan juga karena kompensasi yg diberikan kepada pegawai mengalami penurunan terdampak juga karena pandemi, dan juga pegawai kurang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja dan pegawai kurang mampu bersaing antar para pegawai dalam menghasilkan suatu pekerjaan dengan kualitas yang baik. Masalah budaya organisasi yang lain yaitu pimpinan yang tidak memberikan kebebasan dalam bertindak pengambilan keputusan. Begitu juga hasil wawancara dari beberapa pegawai mengeluhkan kurang jelasnya uraian tugas kerja, dan juga tentang penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya.

Fenomena budaya organisasi menggambarkan bahwa budaya organisasi memiliki suatu hubungan yang terjalin sangat erat dan mampu meningkatkan kerjasama antara suatu organisasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Selain itu budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu kreativitas yang baru.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh budaya organisasi penelitian dari Fadly (2013). Hasil penelitian ini mempengaruhi kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial, kemudian menurut penelitian dari Prosady (2013). Terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi, kompetensi dan motivasi, baik secara parsial maupun simultan sedangkan menurut penelitian dari Purwani (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Kharisma (2013), menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian menurut penelitian dari Pratiwi (2012), menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan menurut penelitian dari Solicah (2013), menunjukkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang berhubungan dengan kompensasi dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor DPRD Kabupaten Gianyar”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Gianyar?

- 2) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Gianyar.
- b) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan mampu memberikan kontribusi informasi dan manfaat sebagai berikut Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengetahui bagaimana kinerja karyawan di perusahaan tersebut, sehingga dapat dijadikan pedoman dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

- 2) Manfaat Praktis

- a) Bagi mahasiswa

1. Untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama menuntut ilmu dibangku kuliah dan sekaligus menanggapi suatu kejadian memberikan sumbangan pemikiran serta pemecahanya.

2. Sebagai salah satu syarat dalam mencapai Gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b) Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan bagi Kantor DPRD Kabupaten Gianyar dalam meningkatkan kompensasi, budaya organisasi, dan kompetensi untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor DPRD Kabupaten Gianyar.

c) Bagi Fakultas/Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan tambahan bacaan yang nantinya dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa yang duduk di bangku kuliah sekaligus berfungsi sebagai bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang membutuhkan atau ingin mengetahui lebih lanjut mengenai masalah sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

1) Teoria Konsep *Path Goal Theory of Leadership*

Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai path-goal karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, dkk, 2007:205). Dasar dari *path goal* adalah teori motivasi ekspektansi. Teori awal dari path goal menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan spesifik.

Perkembangan awal teori path goal menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha –kinerja-imbalan.

Model kepemimpinan jalur tujuan (path goal) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar

dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening di Kantor DPRD Gianyar. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik simple random sampling.

Sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah 75 Pegawai THL. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi mempengaruhi motivasi, kompensasi dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi mempengaruhi kinerja karyawan dan kompensasi dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

2.1.2 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja Pegawai

Sebuah perusahaan agar mampu bertahan hidup dan mempunyai prospek yang cerah di masa depan, harus mampu mengidentifikasi, menyeleksi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas yang dimilikinya. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian,

manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Mangkunegara, 2017:17).

Kinerja merupakan instrumen penting dalam kegiatan produksi, untuk memperoleh kinerja yang memuaskan harus didukung dengan upaya kerjasama antara para pekerja dengan manajemen perusahaan. Sehingga jelas bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan praktek manajemen sumber daya manusia. Kinerja pegawai adalah ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas (Gomes dalam Danu, 2017:23).

Kinerja atau *performace* adalah hasil yang dapat dicapai 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 moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2017: 25), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2016: 70).

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Sulistiyani dalam Pratiwi, 2016: 3). Selain itu, kinerja adalah

kegiatan manajemen untuk mengevaluasi kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan, serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Dari beberapa pendapat mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seorang pegawai atas kemampuan usaha, kesempatan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2) Unsur Kinerja Karyawan

Unsur kinerja oleh Hasibuan (2016: 95) adalah kesetiaan, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, dan tanggung jawab. Menurut Vroom dalam Maria (2016: 25) kinerja mengandung tiga unsur, yaitu:

- a) Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode. Ukuran periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan, maupun tahun.
- b) Unsur hasil, dalam arti hasil-hasil tersebut merupakan rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti mutlak, setengah periode harus memberikan setengah dari keseluruhan.
- c) Unsur metode, dalam arti seseorang pegawai harus menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman metode yang telah ditentukan, yaitu metode kinerja yang efektif dan efisien, ditambahkan pula dalam

bekerjanya pegawai tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

3) Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mc. Cellend (dalam Mangkunegara, 2017: 54), yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai

Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Handoko dalam Kalista (2018:2), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, dan desain pekerjaan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, rekan kerja, motivasi semuanya mempunyai peranan

sangat penting dalam menumbuhkan kinerja pegawai (Panggabean, 2016: 21).

Menurut Mangkunegara (2017: 30) untuk mencapai kinerja yang memuaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi, antara lain: faktor individu dan faktor lingkungan. Menurut Gibson dalam Diky Arditya (2017: 2), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, seperti:

- 1) Variabel individu, seperti kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Variabel organisasi, seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.
- 3) Variabel psikologi, seperti persepsi, peran, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

5) Indikator Kinerja pegawai

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada empat indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Tanggung jawab

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.13 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Pengertian Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Istilah ini amat sangat berhubungan dengan imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan pekerjaan. Adanya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan tentu menimbulkan dampak positif yang mampu memberikan keuntungan, baik untuk perusahaan maupun karyawan. Berikut ini dampak positif yang bisa perusahaan atau organisasi dapatkan:

1. Membuat karyawan terpacu untuk selalu berprestasi dan bekerja dengan giat.
2. Dapat menjadi daya tarik juga bagi para pencari kerja yang berkualitas.

3. Citra perusahaan tampak lebih baik dibanding kompetitor.
4. Perusahaan bisa mendapatkan pekerja berkualitas.
5. Memudahkan proses administrasi dan aspek hukum yang ada.

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Alasan ini membuat banyak organisasi mengeluarkan sejumlah dana yang relatif besar untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar memiliki kompensasi sesuai kebutuhan.

Menurut Wibowo dalam Yusril (2017: 4), kompensasi merupakan kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Wibowo juga mengatakan kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi adalah apa yang seorang karyawan, pegawai maupun pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang, namun ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang, sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik.

2) Indikator Kompensasi

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbeda-beda. Hasibuan (20012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu:

- a) Gaji, merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
- b) Upah, merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
- c) Insentif, merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- d) Tunjangan, merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
- e) Fasilitas, merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

3) Fungsi Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi sebagai berikut:

- 1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- 2) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

- 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

4) Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

a) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

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, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relatif kecil.

f) Disiplin

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

g) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentersasi pada pekerjaannya.

h) Pengaruh buruh

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

Sedangkan menurut Handoko dalam Widodo (2015:157), tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Memperoleh personalia yang qualified
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang
- 3) Menjamin keadilan
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan
- 5) Mengendalikan biaya-biaya
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

5) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang

berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan (2016: 127) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

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

2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat Buruh/Organisasi karyawan

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

4) Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya Hidup/*Cost of Living*

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat upah relatif kecil.

7) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

9) Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full*

employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (*Disquieted unemployment*).

10) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

2.14 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut (Tosi, dkk, 2011) budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan berkreasi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut (Robbins, 2010) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi untuk memperhatikan hal-hal dengan rinci, fokus pada hasil dan sanggup untuk melaksanakan kegiatan dalam tim kerja.

Menurut (Cushway dan Lodge, 2010) budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Berdasarkan pengertian ketiga budaya organisasi, dapat penulis simpulkan bahwa budaya organisasi adalah cara berpikir, suatu persepsi, dan cara

berperilaku yang diterapkan oleh anggota organisasi untuk berinovasi, perhatian terhadap rincian, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang dan berorientasi pada tim.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Menurut (Kinicki dan Fugate, 2013) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan anggota identitas
- 2) Memfasilitasi komitmen bersama
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan mereka

Budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan anggota dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi atau perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggota organisasi.

3) Contoh-Contoh Budaya Organisasi

- 1) Kerapian Administrasi

Budaya organisasi dalam hal kerapian administrasi, merupakan yang harus dihidupkan dalam organisasi, baik itu surat-menyurat, keuangan, pendapatan karyawan, barang masuk/keluar, dan sebagainya yang membantu dalam kinerja organisasi.

- 2) Pembagian Wewenang Yang Jelas

Hal ini merupakan kunci yang dapat menentukan keberhasilan akan kinerja dalam perusahaan. Tanpa adanya pembagian wewenang kinerja mungkin para anggota atau karyawan dalam perusahaan tersebut akan kebingungan mana yang dijalankan dan mana yang tidak.

3) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan budaya organisasi yang melekat dimana pun berada. Dimana disiplin merupakan karakter dari orang-orang sukses yang dapat menghargai waktu.

4) Inovasi

Budaya organisasi biasanya akan mendorong anggota team untuk melahirkan suatu ide-ide kreatif dan inovasi baru untuk tujuan organisasi yaitu kemajuan organisasi.

4) Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut (Robbins, 2010) yaitu sebagai berikut:

- 1) Berkreasi yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke rincian yaitu organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

- 3) Berorientasi hasil yaitu sejauh mana sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- 4) Berorientasi tim yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

5) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur:

a) Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

b) Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai di anggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana

seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

c) Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

d) Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukannya dorongan dari perusahaan untuk para karyawannya agar bekerja dengan baik, dengan adanya kompensasi dari perusahaan maka akan menciptakan kepuasan dan motivasi kerja yg baik pula sehingga produktivitas kerja

karyawan meningkat dan produktivitas perusahaan meningkat. apabila suatu perusahaan dapat melaksanakan pemberian kompensasi dengan baik tentunya kinerja karyawan pun akan semakin tinggi, dengan demikian jelas bahwa pemberian kompensasi yang terarah akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

2) Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan suatu lingkungan atau suatu kebiasaan dalam perusahaan yang telah ditentukan oleh peraturan yang telah diterapkan pada setiap karyawan yang ada dalam perusahaan agar mematuhi suatu peraturan ataupun kebiasaan yang baik bagi perusahaan. dengan adanya budaya organisasi yang baik, diharapkan dapat menjadi dorongan bagi setiap karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan dapat meningkatkan kinerjanya. dengan meningkatnya kinerja karyawan tersebut dapat pula meningkatkan produktifitas perusahaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam melakukan penelitian, maka terlebih dahulu penulis akan mengkaji kembali dan membandingkan hasil dari penelitian terdahulu mengenai variabel yang berkaitan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Penelitian yg dilakukan oleh Arik Setiawan Wibowo, Satrio Budi Wibowo Dan Nik Aman (2017) yg berjudul "Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Taman Sari

Kota Madiun". Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis hubungan kausal. Teknik Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik Random Sampling. Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner atau angket. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis regresi linear yang meliputi uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, serta uji hipotesis (uji statistik t dan uji statistik F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun (2) budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun (3) terdapat pengaruh secara simultan kompensasi dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ainanur dan Satria Tirtayasa (2018) yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV, berarti semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas dan jumlah populasi. Penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel bebas

yaitu budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi, sedangkan penelitian saat ini hanya menggunakan dua variabel bebas yaitu kompensasi dan budaya organisasi. Populasi pada penelitian terdahulu sebanyak 67 orang sedangkan penelitian saat ini hanya menggunakan 75 orang. Penelitian terdahulu memiliki persamaan dengan penelitian saat ini yaitu sama menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t dan uji koefisien determinasi, serta sama menggunakan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Langgeng Ratnasari (2016) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Departemen Quality Assurance PT. PEB Batam”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi (X_1) dan Kompensasi (X_2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan Departemen Quality Assurance PT. PEB Batam. Berdasarkan nilai korelasi determinasi (Adjusted R Square), variabel kompetensi dan kompensasi berpengaruh dan dapat dijelaskan oleh variabel kinerja sebesar 30,7% dan sisanya sebesar 69,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan variabel kompetensi, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel kompetensi. Selain itu, perbedaan populasi dan sampel pada penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini. Penelitian Sri Langgeng Ratnasari pada Departemen Quality Assurance PT. PEB Batam menggunakan

populasi dan sampel sebanyak 65 orang sedangkan penelitian saat ini sebanyak 75 orang karyawan kantor DPRD Kabupaten Gianyar. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu menggunakan variabel kompetensi didalamnya dan menggunakan analisis data regresi berganda.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Bahrul Ullum Mustofa (2016) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Segara Surabaya”. hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Segara Surabaya. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan tiga variabel bebas yaitu kompetensi, gaya kepemimpinan partisipatif, dan budaya organisasi. Sedangkan peneliti saat ini menggunakan dua variabel bebas yaitu Kompetensi dan Budaya Organisasi. Jadi persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Bimo Perkoso (2016) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo melalui Komitmen Karyawan”. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Probolinggo. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah pada variabel bebasnya. Dimana penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel yaitu kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi. Sedangkan penelitian saat ini hanya menggunakan dua variabel bebas yaitu kompensasi dan budaya organisasi.

- 6) Penelitian yang telah dilakukan Hayati (2020), dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. 99 Security”. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen yaitu Kompensasi (X), serta variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan data yang diperoleh dari kuesioner dengan jumlah 61 responden. Populasi dan sampel penelitian ini ialah karyawan PT. 99 Security sebanyak 61 Orang. Dan analisis yang dilakukan secara manual dan dibantu dengan menggunakan program Microsoft Excel 2010 dengan pengujian instrument penelitian Uji Validitas, Uji Realibilitas, Analisis Korelasi Sederhana, Koefisien Determinasi, Uji Regresi Linier Sederhana, dan Uji T. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Penelitian yang telah dilakukan Putra (2020), dengan judul “*The Influences of Job Insecurity and Compensation towards the Employee Performance whom mediated by Job Satisfaction at PT. Rajawali Nusindo*”. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel

independen yaitu *Job Insecurity* (X1), *Compensation* (X2), serta variabel dependen yaitu *Employee Performance* (Y) dan variable mediasi yaitu *Job Satisfaction*. Sampel dalam penelitian berjumlah 224 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel acak proporsional sederhana. Data dianalisis menggunakan aplikasi analisis jalur Smart PLS 3.2.8. Hasil dari penelitian ini diindikasikan bahwa *job insecurity* secara langsung berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja karyawan, kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara efek ketidakamanan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Rajawali Nusindo. Efek tidak langsung ketidakamanan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada efek langsung. Sebaliknya, efek kompensasi atas kinerja karyawan secara langsung lebih besar dari efek tidak langsung.

- 8) Penelitian yang telah dilakukan Nugroho (2020), dengan judul “*The Effect of Compensation, Work Environment and Work Satisfaction toward Employee Performance at Regional Hospital of Prambanan*”. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen yaitu *Compensation* (X1), *Work Environment* (X2), *Work Satisfaction* (X3), serta variabel dependen yaitu *Employee Performance* (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di RSUD Prambanan yang berjumlah 300 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sample random sampling dengan sampel penelitian

sebanyak 150 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis *structural equation modeling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di RSUD Prambanan.

- 9) Penelitian yang telah dilakukan Rasmi (2020), dengan judul “*The Impact of Compensation, Work Environment, and Commitment toward Job Satisfaction on Private High School Teachers Performance in Makassar City*”. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen yaitu *Compensation (X1)*, *Work Environment (X2)*, *Commitment (X3)*, serta variabel dependen yaitu *Job Satisfaction (Y)*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Analisis Deskriptif dengan menggunakan analisis jalur regresi. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA swasta di Kota Makassar. Sampel dalam penelitian ini adalah 88 guru. Pengumpulan data menggunakan angket, sedangkan untuk pengujian hipotesis menggunakan uji simultan dan uji parsial serta Analisis Jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi
berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.