

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Kusjono & Ratnasari (2019), kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk kemajuan organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh sekelompok karyawan yang sudah sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan (Arifin *et al.*, 2019).

Kinerja karyawan merupakan prestasi atau hasil kerja baik kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh Sumber Daya Manusia dalam persatuan periode waktu untuk melaksanakan tugas kerjanya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Sedangkan menurut Hasibuan (2019) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Kinerja adalah hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Kusjono & Ratnasari, 2019).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar moral dan etika. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan

memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

Dengan demikian pengertian kinerja karyawan adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.2 Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang memiliki kinerja yang tinggi menurut Mangkunegara (2018) adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Dapat mengambil dan menanggung risiko yang diambil.
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki tujuan dan akan berjuang untuk merealisasi tujuan tersebut.
5. Memanfaatkan *feedback* dari setiap pekerjaan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan setiap rencana.

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa factor yang memengaruhi kinerja, menurut Sopiah (2018) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor ini berkaitan dengan motivasi, keahlian, komitmen.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor ini berkaitan dengan kualitas dukungan dan arahan dari pimpinan, manajer atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok atau teman kerja (*team factors*). Faktor ini berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh teman kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor ini berkaitan dengan sistem kerja yang ada serta fasilitas yang diberikan oleh organisasi.

5. Faktor situasi (*situational factors*). Faktor ini berkaitan dengan tekanan serta perubahan lingkungan, baik dalam lingkungan internal atau eksternal.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Menurut Fasha & Lestari (2019) menyatakan bahwa terdapat empat indikator kinerja pegawai:

1. Kebutuhan untuk berprestasi, yaitu pegawai memiliki rasa ingin mencapai prestasi di perusahaan tempat ia bekerja.
2. Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu keinginan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu di dalam perusahaan.
3. Kompensasi, yaitu bentuk motivasi karyawan agar berusaha mencapai kinerja yang maksimal bagi kepentingan pegawai.
4. Kebijakan pimpinan, yaitu bagaimana pimpinan dapat memberikan kebijakan yang memotivasi karyawan agar mau bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku setiap individu yang dibawa ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang dapat memiliki kebanggaan dalam kelompok untuk mencapai sebuah tujuan tertentu (Fahmi, 2017). Budaya organisasi merupakan sebuah kebiasaan yang selalu berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh kelompok individu di dalam organisasi yang diikuti oleh individu selanjutnya (Torang, 2018).

Menurut Sudaryono (2017) budaya organisasi merupakan nilai yang telah disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang bersifat dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Sistem atau makna tersebut akan mencari karakteristik dalam suatu organisasi dan akan membuat organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik tersebut akan berperilaku

sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti akan berubah-ubah melainkan sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2018) mengemukakan karakteristik dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*

Manajemen organisasi diharuskan untuk dapat mengarahkan agar anggota dalam organisasi lebih aktif dan berinovasi serta berani mengambil risiko.

2. *Attention to detail*

Semua anggota organisasi harus dimotivasi untuk melakukan analisis pelaksanaan dan perencanaan secara rinci terkait dengan pekerjaan sehari-hari.

3. *Outcome orientation*

Manajemen organisasi sebaiknya fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil dari semua anggota organisasi.

4. *People orientation*

Setiap keputusan dan kebijakan sebaiknya manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan setiap anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh setiap individu anggota organisasi.

5. *Team orientation*

Organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim, kerja tim yang dapat mewujudkan kinerja yang akan lebih efektif dan efisien pada setiap penggabungan kerja masing-masing individu.

6. *Aggressiveness*

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas setiap anggota organisasi menuju ke arah yang lebih baik.

7. *Stability*

Kestabilan dapat diwujudkan ketika semua anggota organisasi menunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

2.1.2.3 Unsur-unsur Budaya Organisasi

Menurut Ganyang (2018) secara garis besar budaya organisasi memiliki beberapa unsur sebagai berikut:

1. Nilai-nilai

Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dalam organisasi dan telah berlangsung selama bertahun-tahun dan menjadi nilai-nilai yang tertulis atau tidak tertulis sebagai pedoman bagi semua anggota organisasi.

2. Sikap

Seluruh anggota organisasi memiliki sikap yang sama dalam menghadapi berbagai kondisi dalam organisasi.

3. Perilaku

Setiap perilaku atau perbuatan anggota organisasi dalam berbagai kondisi yang ada.

4. Identitas

Karakteristik yang tetap dan menyeluruh serta karakteristik yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

5. Pembeda

Sikap, nilai-nilai, perilaku, dan identitas yang dimiliki suatu organisasi yang menjadikan perbedaan dengan organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau beda.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2019). Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerjanya atau jasa yang telah diberikan untuk organisasi. Kompensasi juga

bisa berupa fisik maupun non fisik dan diberikan karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya untuk perusahaan (Ariandi, 2018).

Menurut Hamali (2018) kompensasi merupakan fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan pekerjaan mengandung masalah kompensasi dari berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Menurut Ekhsan (2019) menyatakan bahwa kompensasi merupakan penghargaan yang didapatkan oleh karyawan secara layak dan adil atas prestasi dan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk yang diterima oleh karyawan atas imbalan atau balas jasa dalam bentuk finansial atau non finansial.

2.1.3.2 Faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Menurut Elmi (2018) ada beberapa faktor yang memengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Faktor intern organisasi

- a. Dana organisasi

Kemampuan organisasi dalam pemberian kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya didapat atas prestasi kerja yang telah karyawan berikan. Semakin besarnya prestasi kerja maka semakin besar juga keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan.

- b. Serikat pekerja

Bagi para pekerja atau karyawan yang bergabung dalam serikat pekerja dapat memengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam sebuah perusahaan. Serikat pekerja menjadi simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan kondisi.

2. Faktor pribadi karyawan

- a. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja dapat dipengaruhi juga oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang akan diperhitungkan dalam pembagian kompensasi. Dengan adanya pengaruh ini memungkinkan karyawan dalam setiap posisi dan jabatan yang sama akan mendapatkan kompensasi yang berbeda. Dalam pemberian kompensasi ini sebagai bentuk untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

b. Posisi dan jabatan

Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan perbedaan dalam tanggung jawabnya. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang, akan semakin besar tanggung jawabnya dan semakin tinggi pula kompensasi yang akan diterima.

c. Pendidikan dan pengalaman

Pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor dalam pemberian kompensasi. Karyawan yang lebih berpengalaman dan berpendidikan tinggi akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan karyawan yang kurang berpengalaman dan lebih rendah pendidikannya. Faktor ini merupakan pertimbangan dalam wujud penghargaan pada prestasi seorang karyawan serta dapat menjadikan motivasi bagi karyawan lain untuk meningkatkan pengetahuannya.

d. Jenis dan sifat pekerjaan

Besarnya kompensasi karyawan yang bekerja dilapangan dengan karyawan yang bekerja di dalam ruangan. Pemberian kompensasi yang berbeda ini karena besarnya risiko dan tanggung jawab organisasi yang bertugas di lapangan.

3. Faktor ekstern

a. Penawaran dan permintaan kinerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, dimana pada kondisi penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) yang akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang telah diberikan. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan merupakan daya tarik calon karyawan untuk memasuki organisasi tersebut.

b. Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup atau biaya hidup minimal. Kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal maka yang terjadi adalah pemiskinan bangsa.

c. Kebijakan pemerintah

Pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam dan hari kerja, pria dan wanita pada batas umur tertentu. Dengan adanya peraturan tersebut pemerintah menjamin keberlangsungan proses kemakmuran bangsa dan mencegah organisasi yang memiskinkan bangsa.

d. Kondisi perekonomian

Kompensasi yang diterima di negara maju jauh lebih besar dibandingkan di negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan sebuah penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Pengarang	Metode	Hasil	Perbedaan
1.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingingi Kota Gorontalo	Swastiani Dunggio (2020)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan survey.	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Villa Semana Resort & Spa	Ni Wayan Raheni, I Gusti Agung Ngurah Gede Eka Teja Kusuma, dan I Gede Rihayana (2021)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> dan wawancara.	Variabel budaya organisasi dan kompensasi sama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	Silahul Mukmin (2021)	Jenis penelitian yang digunakan	Variabel budaya organisasi berpengaruh	Penelitian ini membahas mengenai gaya kepemimpinan

	Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel <i>Intervening</i>		adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .
4.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado	Lidya Octafia Rumere, Riane Johnly Pio, dan Johny Revo Elia Tampi (2018)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> dan wawancara.	Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi <i>Account Executive</i> PT Argodana Futures)	Alfitri Rijanto dan Mukaram (2018)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif.	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

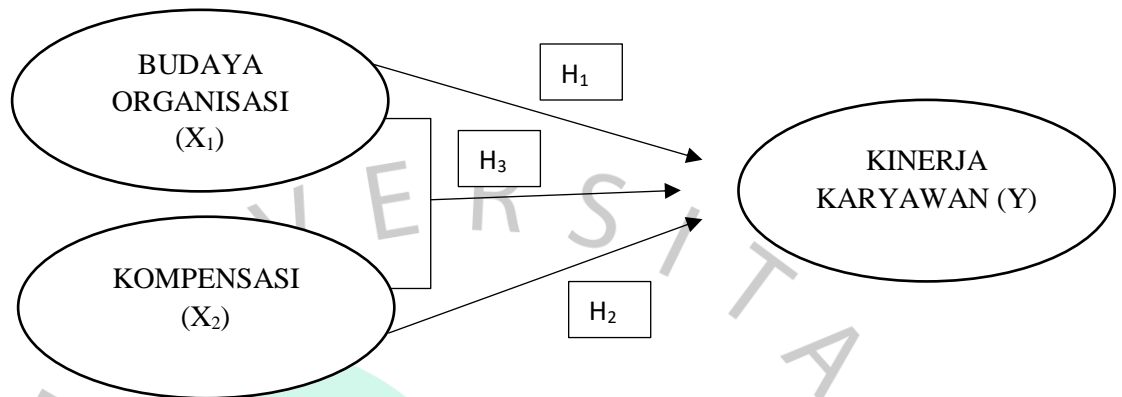
6.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado	Eugene K. Kokiroba, William A. Areros, dan Sofia. A. P. Sambul (2021)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PJ. Bintang Bumi Kudus	Vivin Rosvita, Endang Setyowati, dan Zaenal Fanani (2018)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
8.	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya	Abdul Rizal, Fakhry Zamzam, dan Luis Marnisah (2021)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	Variabel budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi, kompensasi dan kompetensi terhadap

				kinerja karyawan.	kinerja karyawan.
9.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Duta Niaga Bali Denpasar	Ni Luh Indah Armantari, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, dan Ida Ayu Mashyuni (2021)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
10.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT JAEIL Indonesia	Agung Surya Dwianto dan Pupung Purnamasari (2019)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai kompensasi terhadap kinerja karyawan.
11.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada	Andra Pajow, Berta Mundung, dan Rahel	Jenis penelitian yang digunakan adalah	Variabel budaya organisasi dan kompensasi	Penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi dan

	PT Timur Jaya Dayatama	Kimbal (2020)	penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	kompensasi terhadap kinerja karyawan.
12.	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Wan Dedi Wahyudi dan Zulaspan Tupti (2020)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan.	Penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
13.	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Adyawinsa Telecommunication And Electrical.	Reny Lies Permana Dewi (2017)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan melakukan <i>survey</i> .	Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini membahas mengenai budaya organisasi dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Terdapat model kerangka dalam penelitian ini yang diuraikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir
Sumber: Data Peneliti (2022)

Berdasarkan model kerangka berpikir di atas penelitian ini memiliki tiga variabel yaitu variabel X_1 , X_2 , dan Y yang diuraikan sebagai berikut:

1. **Budaya Organisasi** menjadi variabel independen atau sebagai variabel variabel bebas yang tidak memiliki ikatan pada variabel lain.
2. **Kompensasi** menjadi variabel independen atau sebagai variabel variabel bebas yang tidak memiliki ikatan pada variabel lain.
3. **Kinerja Karyawan** menjadi variabel dependen atau sebagai variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Torang (2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian dikembangkan guna mengatasi masalah-masalah. Dilihat dari hasil penelitian Alfitri Rijanto dan Mukaram (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Hal ini diketahui bahwa keberhasilan kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, dengan memperkuat budaya organisasi maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan semakin meningkat.

H1: Budaya organisasi (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

2.4.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ekhsan (2019) menyatakan bahwa kompensasi merupakan penghargaan yang didapatkan oleh karyawan secara layak dan adil atas prestasi dan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Dilihat dari penelitian Lidya Octafia Rumere, Riane Johnly Pio, dan Johny Revo Elia Tampi (2018) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diketahui bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kompensasi, dengan pemberian kompensasi yang sesuai maka kinerja karyawan juga dapat meningkat.

H2: Kompensasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Wayan *et al.*, (2021) bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diketahui jika memperkuat budaya organisasi dan pemberian kompensasi yang sesuai maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

H3: Budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)