

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Peneliti Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Gogy Bara Kharisma. 2013 "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara" Permasalahan yang dikaji dari penelitian ini adalah bagai mana gambaran Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha, baik secara simultan ataupun parsial. Data dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara yang berjumlah 47 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik populasi studi sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Metode pengumpulan data yang di gunakan adalah metode kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda

Hasil dari analisis regresi data menunjukkan secara parsial variabel Budaya Organisasi memberikan kontribusi sebesar 20.5 %, dan besarnya pengaruh lingkungan kerja sebesar 30.1%. Secara simultan variabel bebas (Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja) karyawan koperasi serba usaha setya usaha sebesar 60,09% sedangkan sisanya sebesar 39.91% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti. Berdasarkan

hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan dari Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara.

Penelitian yang dilakukan oleh Asriyanti Amrullah, 2012 "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar dan ada tidaknya perbedaan kinerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 44 responden yang disebar kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dan uji perbedaan rata-rata.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda adalah kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar,

kompensasi finansial dan nonfinansial secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, sedangkan hasil penelitian dengan menggunakan uji perbedaan rata-rata adalah tidak terdapat perbedaan kinerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Ekshu Hamdan dan Roy Setiawan, 2014 "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Buana Persada" Pemberian kompensasi dapat mendorong terjadinya peningkatan kinerja karyawan. Pihak perusahaan melakukan evaluasi terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya, mengetahui pengaruh signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya, dan mengetahui pengaruh signifikan secara bersama-sama kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya, Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Samudera Buana Persada Surabaya yang berjumlah 80 orang. Penelitian menggunakan skala Likert, sedangkan jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan terdiri

dari uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji F dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya. Selain itu, ada pengaruh signifikan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil ada pengaruh signifikan secara bersama-sama kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan di PT. Samudera Buana Persada Surabaya. Karena itu, saran yang diajukan adalah perusahaan hendaknya memperhatikan pemberian kompensasi finansial dan non finansial yang memadai karena dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang Dilakukan Oleh Harmusa Oktaviani, 2014 "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang" Semakin banyaknya jumlah Koperasi yang ada ditengah-tengah masyarakat, membuat Koperasi harus mampu bersaing dan bertahan hidup. Oleh karena itu pimpinan Koperasi dan para bawahannya harus bekerjasama dalam rangka untuk memajukan perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan berbagai cara salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk bekerja dan budaya organisasi yang kuat dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 2. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang dengan jumlah 32 karyawan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 32 karyawan dan data yang diperoleh dari perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,426. Hasil koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 42,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama penulis dan Judul	Gogy Bara Kharisma. 2013 "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara"	"Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan tetap PT Surabaya Panel Lestari"		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Jepara	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
2.	Nama penulis dan Judul	Asriyanti Amrullah, 2012 "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar "	"Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan tetap PT Surabaya Panel Lestari"		
	Variabel Bebas (X)	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Makassar	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
3.	Nama penulis dan Judul	Ekshu Hamdan dan Roy Setiawan, 2014 " Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Samudera Buana Persada"	"Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan tetap PT Surabaya Panel Lestari"		
	Variabel Bebas (X)	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Surabaya	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
4.	Nama penulis dan Judul	Harmusa Oktaviani, 2014 "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sumber Rejeki Rembang"	"Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan tetap PT Surabaya Panel Lestari"		
	Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial	Budaya Organisasi Lingkungan Kerja	Kompensasi Finansial Kompensasi Non Finansial
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Rembang	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan pada usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber lain dari kegiatan tersebut supaya dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Ardana dkk (2012:5) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Sementara Ardana dkk (2012:5) Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain

untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat diketengahkan beberapa paradigma, seperti berikut :

1. Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
2. Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
3. Sumber daya finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang cukup untuk keperluan mengelola SDM dan untuk meningkatkan kualitas SDM.
4. Memperlakukan karyawan secara manusiawi untuk mendorong partisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Perlakuan secara manusiawi juga berarti bahwa karyawan harus dihormati, dihargai dan diperlakukan sesuai dengan hak-hak asasi manusia (HAM) sehingga akan berkembang perasaan ikut memiliki, perasaan ikut bertanggung jawab, dan kemauan untuk bekerjasama demi kemajuan perusahaan.

### 2.2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar apabila fungsi-fungsinya dilakukan dengan baik, fungsi manajerial dan fungsi operasional menurut Ardana dkk (2012;17-20) adalah:

#### 1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap SDM lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, atau penyelia adalah orang-orang yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan tingkatannya, yang menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian manajer SDM atau kepala bagian personalia adalah seorang manajer yang harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu :

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan alat untuk mencapai tujuan, maka manajemen sumber daya manusia harus menyusun struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia dan faktor-faktor fisik.
- c. Penggerakan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan, mengarahkan, memotivasi dan mengusahakan semua karyawan agar bersedia bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Pengawasan (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional sumber daya manusia, menyebut 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia antara lain:

- a. Pengadaan (*Procurement*) adalah proses kegiatan memperoleh SDM yang tepat baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Pemutusan hubungan kerja (pemisahan) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya.
- g. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

### **2.2.2 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai unit sosial yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama untuk mencapai tujuan dengan membentuk jiwa yang kuat agar dapat menghadapi tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan. Selain itu budaya organisasi dapat mengajarkan tentang arti kebersamaan dalam mencapai tujuan dan tidak bersifat individualisme. Menurut Davis (2006:29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2009: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Adapun indikator budaya organisasi menurut Mangkunegara (2009: 113) adalah:

- a. Misi
- b. Konsistensi
- c. Adaptabilitas
- d. Pelibatan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh

anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

### **2.2.2.1 Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli telah mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Hasibuan (2010:215) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak yang ada dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, maka dari itu dapat diambil secara umum elemen budaya organisasi terdiri yang dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan pedoman tertulis, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.
2. Elemen bersifat (perilaku) behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian.

### **2.2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2009: 208) menyatakan untuk menilai kualitas Budaya Organisasi Suatu Organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

### **2.2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial dalam

organisasi. Selain itu Robbins (2009:245 ) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Berperan menetapkan batasan individu dalam organisasi.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi.
3. Mudah timbulnya komitmen yang luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas system sosial
5. Membantu mempersatukan organisasi.
6. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### **2.2.2.4 Tipe Budaya Organisasi**

Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2010: 30) mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe umum budaya organisasi antara lain:

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status.

### **2.2.2.5 Menciptakan Budaya Organisasi**

Robbins (2009: 314) menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembentukan budaya terjadi dalam tiga cara yaitu:

1. Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
2. Para pendiri mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan merasa mereka.
3. Akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

### **2.2.2.6 Mempertahankan Budaya Organisasi**

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik didalam organisasi bertindak Mempertahankan Budaya Organisasi Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada para karyawan seperangkat pengalaman yang serupa.

Robbins (2009: 315) menyatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1. Praktik Seleksi Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi yang akan dimasuki, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua-arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan kehendak hati mereka jika tampaknya terdapat kecocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung suatu budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.
2. Manajemen Puncak Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.
3. Sosialisasi Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perekrutan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi

dalam budaya organisasi itu. Yang paling penting, karena para karyawan baru tersebut tidak mengenal baik budaya organisasi yang ada. dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi.

#### **2.2.2.7 Budaya Organisasi Yang Kuat**

Deal dan kennedi (2007:56) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
4. Organisasi/ instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya
5. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya. Budaya organisasi yang kuat menjadi mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para

karyawan sehingga sangat mempengaruhi kinerja, seperti yang di kemukakan oleh Robins (2009:18) melalui beberapa indikator seperti :

- a. Pengarahan yaitu setiap organisasi mempunyai arah yang ditentukan oleh pimpinannya dalam mencapai tujuan begitupun dalam instansi swasta, setiap instansi pasti diarahkan pimpinan untuk memperoleh tujuan yang akan dicapai.
- b. Inisiatif yaitu kebebasan yang di berikan oleh organisasi terhadap individu dalam mengemukakan ide-ide untuk dapat memperoleh kemajuan yang lebih baik, hal ini juga di lakukan oleh perusahaan swasta, dimana setiap karyawan berhak mengemukakan ide-ide yang ada untuk memperoleh kinerja yang baik dalam perusahaan, serta memperoleh kemajuan suatu perusahaan
- c. Ketulusan merupakan suatu pekerjaan yang di lakukan secara sungguh-sungguh dan ikhlas dalam menjalani suatu pekerjaan yang di berikan oleh perusahaan
- d. Integritas adalah sikap dan mental yang menunjung tinggi nilai kebenaran dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan, sebab dalam perusahaan pada saat menjalankan tugas karyawan/karyawan dapat menjalankan tugas berdasarakan prosedur berdasarakan aturan dari perusahaan tersebut.
- e. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

Dari beberapa indikator tersebut, Thoha (2011:79) mengemukakan secara umum bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja melalui kelompok, individu, dan struktur. Sebab dalam suatu instansi manapun pasti memiliki kelompok, individu, dan struktur yang bekerja guna mencapai tujuan organisasi tersebut

### **2.2.3 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Nitisemito, oleh penelitian Nasution dan Rodhiah dalam (*Jurnal Manajemen*, 2008:58) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sementara itu, menurut Fieldman oleh penelitian Nasution dan Rodhiah (2008:58) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi yang pembentukannya terkait dengan kemampuan manusia. Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah sebuah hal yang berada disekitar pekerjaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan dan kinerja karyawan tersebut. Sedarmayanti (2007:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik.

## 1. Lingkungan kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007:21),“Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung”.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2. Lingkungan kerja non fisik

Menurut Sadarmayanti (2007:31), “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Nitisemito (2008:171-173) Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee dalam Ilmu

Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan.

### **2.2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Nitisemito (2008:160) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, indikator diantaranya adalah :

1. Penerangan
2. Ruang gerak yang diperlukan

### 3. hubungan karyawan

Robbins (2009:57) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah: suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara. Suhu adalah variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan kinerja adalah penting bahwa karyawan bekerja di suatu lingkungan dimana suhu di atur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu. Bukti dari telaah-telaah tentang kebisingan menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan kinerja, sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan dampak negatif dan mengganggu konsentrasi karyawan. Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu karyawan dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan.

Pencapaian kinerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk karyawan yang lebih tua dibandingkan yang lebih muda. Mutu udara merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi karyawan. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah, dan depresi. Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi karyawan di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan

ruang kerja tersebut menurut Robbins (2009:66) terdiri atas: ukuran ruang kerja, pengaturan ruang kerja, dan privasi. Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat karyawan sulit bergerak akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas. Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan perkaryawan, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

## **2.2.4 Kompensasi**

### **2.2.4.1 Pengertian Kompensasi**

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian Rivai (2008:357).

Kompensasi menurut Simamora (2010:442) adalah meliputi kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian hubungan kepegawaiannya. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Dengan memberikan kompensasi, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan ataupun motivasi untuk membantu mencapai sasaran tujuan perusahaan.

Hasibuan (2008:117) mengemukakan “kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya dari perusahaan. Perusahaan juga mengharapkan agar kompensasi yang sudah dibayarkan mendapatkan imbalan prestasi kerja yang lebih besar lagi, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin”.

#### **2.2.4.2 Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Rivai (2009:360-363), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

##### **1. *Financial Compensation* (Kompensasi Finansial)**

Kompensasi Finansial menurut Dessler (2007 : 46) yaitu kompensasi yang diberikan secara langsung dalam sejumlah uang kepada karyawan.

Kompensasi finansial meliputi:

##### **a. Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari

keanggotaannya dalam sebuah perusahaan. Menurut Rivai (2009:381-383) faktor dalam perencanaan dan penentuan gaji adalah:

1. Tingkat Gaji yang Lazim

Tingkat upah atau gaji tergantung pada ketersediaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja.

2. Serikat Buruh

Serikat buruh bisa memaksa perusahaan memberikan upah atau gaji yang lebih besar dibandingkan hasil evaluasi jabatan.

3. Pemerintah

Penggajian harus disesuaikan dengan peraturan pemerintah seperti Upah Minimum Regional.

4. Kebijakan dan Strategi Penggajian

Kebijakan penggajian yang dipakai perusahaan, seperti mengusahakan gaji di atas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan, bisa menaikkan gaji di atas rata-rata harga pasar.

5. Faktor Internasional

Ketika perusahaan berkembang di segala penjuru dunia, penggajian harus disesuaikan dengan situasi negara yang bersangkutan.

6. Nilai yang Sebanding dan Pembayaran yang Sama

Ada kalanya pekerjaan yang berbeda, tetapi memiliki derajat yang sama mempunyai tingkat gaji yang berbeda.

7. Biaya dan Produktivitas

Mampu atau tidak mampunya perusahaan dalam mencapai keuntungan tertentu mengakibatkan kemampuan perusahaan membayar pekerja dan menarik investor menurun.

Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi perusahaan. Pembayaran gaji yang merupakan wujud kompensasi langsung diharapkan mampu mempertahankan dan memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

b. Insentif

Jenis kompensasi lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan perusahaan akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya. Menurut Rivai (2009:384) definisi upah insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Insentif sebagai bagian dari keuntungan perusahaan terutama sekali diberikan kepada karyawan yang bekerja secara baik atau berprestasi. Pemberian insentif ini dimaksudkan perusahaan agar memotivasi karyawan yang berprestasi tetap bekerja di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan pemberian insentif pada umumnya adalah untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan lebih bersemangat sehingga produktifitas kerja karyawan meningkat.

c. Tunjangan

Tunjangan yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja, dan pensiun. Simamora (2007:540) menjelaskan bahwa tunjangan adalah pembayaran dan jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok; dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kekaryawan.

2. *Non Financial Compensation* (Kompensasi Non Finansial)

Menurut Simamora ( 2014 : 30 ) Kompensasi Non Finansial adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk bukan finansial atau bukan uang. Kompensasi Non Finansial meliputi :

a. Tempat kerja yang nyaman

Menurut Sedarmayanti (2009:22-23), mengenai tempat kerja, “manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai”. Lingkungan kerja adalah kondisi lingkungan

yang ditinjau secara menyeluruh. Lingkungan kerja merupakan suatu tempat dimana para karyawan dapat membuktikan segala kemampuannya dalam menjalankan tugas-tugas, setiap karyawan berhubungan langsung dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

b. Pekerjaan

Mengenai pekerjaan berkaitan dengan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, tugas yang menarik, dan tantangan.

#### **2.2.4.3 Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi**

Menurut Rivai (2008:379-380), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

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

3. Pengadaan Efektif

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

#### 4. Motivasi

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

#### 5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

#### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturanyang berlaku.

#### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh Pemerintah

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

### **2.2.4.3 Sistem Kompensasi**

#### 1. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007:84) ada enam factor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

##### a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

c. Standard Biaya Hidup Karyawan

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhi kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja karyawan dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja

karyawan. Artinya, perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

f. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

2. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya

### 2.2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Rivai (2009 ; 14) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Sikap
- d. Kepribadian

Kinerja menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007:89) merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Usman (2009: 488), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum. Menurut Mangkunegara (2008:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

#### **2.2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Nitisemito (2008:109),terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

#### **2.2.5.2 Syarat Penilaian Kinerja**

Rivai (2009 : 19-23) menyatakan syarat-syarat berkualitasnya penilaian kinerja adalah :

1. Potensi (Input)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mempunyai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan,disepakati dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai, dengan demikian tercipta keamanan kerja. Faktor-faktor yang dinilai dan disepakati bersama haruslah memenuhi pertanyaan *what* (apa yang harus dinilai), *who* (siapa yang menilai dan dinilai), *why* (mengapa

penilaian kinerja harus dilakukan), *when* (waktu pelaksanaan penilaian), *where* (lokasi penilaian kinerja), *how* (bagaimana penelitian dilakukan, dengan menggunakan metode seperti apa)

## 2. Pelaksanaan (Proses)

Pelaksanaan penilaian sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang telah disepakati.

## 3. Hasil (*Output*)

Hasil penelitian merupakan manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada kinerja perusahaan

### **2.2.5.3 Metode Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Gomes (2003) dalam Kusmanto (2012:78), yaitu :

1. Metode Tradisional. Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparison*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.
  - a. *Rating scale*. Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau

supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

b. *Employee comparison*. Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya. Metode ini terdiri dari :

1) *Alternation ranking* : yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired comparison* : yaitu metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang relatif sedikit.

3) *Forced comparison (grading)* : metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang relative banyak.

c. *Check list*. Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

d. *Freeform essay*. Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical incident* Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian

dimasukan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern. Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah :

- a. *Assesment centre, Management By Objective (MBO=MBS), dan human asset accounting.*
- b. *Assesment centre.* Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- c. *Management by objective (MBO = MBS).* Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- d. *Human asset accounting.* Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang

ataupun sesuatu. Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja karyawan, yaitu atasan karyawan langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua karyawannya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Handoko dan Hani (2008:76) mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistim informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

### **2.2.6 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun karyawan.

Robbins (2009:56) menyatakan bahwa budaya organisasi diukur menggunakan beberapa faktor yaitu profesionalisme kerja, jarak dari manajemen, sikap terbuka karyawan, keteraturan karyawan dan integrasi karyawan. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, karyawan cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan karyawan tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri karyawan. Hasibuan (2010:98) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan

dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain –lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi berpengaruh pada kinerja, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut.

### **2.2.7 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah dibuktikan oleh Gibson (2009:110) Lingkungan kerja yang baik akan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, aspek yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja antara lain: pengaturan penerangan, tingkat kerja, namun penerangan di sini diartikan sebagai pengaturan dan sirkulasi udara yang baik terutama di dalam lingkungan kerja, kebersihan lingkungan kerja.

Jika dari kesemuanya itu bisa terpenuhi dan terjamin maka tidak akan ada lagi rasa was-was ataupun khawatir akan keselamatan diri dan barang milik karyawan tersebut, misalkan saja suatu lingkungan perusahaan tersebut kurang steril dan kurang menjaga kebersihan lingkungannya maka dampak yang ditimbulkan adalah sarang penyakit yang menimpa salah satu karyawan perusahaan tersebut, secara otomatis kualitas kinerja karyawan tersebut berkurang dan jika hal demikian terus terjadi tanpa ada solusi, maka produk yang dihasilkan perusahaan tersebut menjadi semakin berkurang, ini berarti kinerja karyawan

rendah perusahaan akan mengalami kerugian, oleh karena itu setiap karyawan dituntut untuk memiliki kapabilitas yang tinggi guna mencapai suatu tingkat kerja yang maksimal, untuk mencapai tingkat kinerja yang maksimal, perusahaan harus menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta situasi dan kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal.

### **2.2.8 Hubungan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2008:117) mengemukakan bahwa : Besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/ kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Apabila kompensasi yang diterima karyawan berupa kompensasi finansial semakin besar maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi yang diterima karyawan kompensasi finansial semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah.

### **2.2.9 Hubungan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mondy (2008:5) kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik tempat orang tersebut bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya saja kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai symbol status, sedangkan untuk kompensasi nonfinansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman.

Adanya sistem kompensasi yang baik pada suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Apabila karyawan mendapat tambahan kompensasi non finansial berupa penghargaan dari organisasi, maka ia cenderung akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Jikan karyawan merasa imbalan yang diterimanya telah sebanding dengan kontribusi yang ia berikan, maka karyawan akan berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya di kemudian hari. Namun apabila karyawan merasa kompensasi non finansialnya kurang sesuai dengan apa yang telah ia berikan, maka karyawan cenderung enggan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

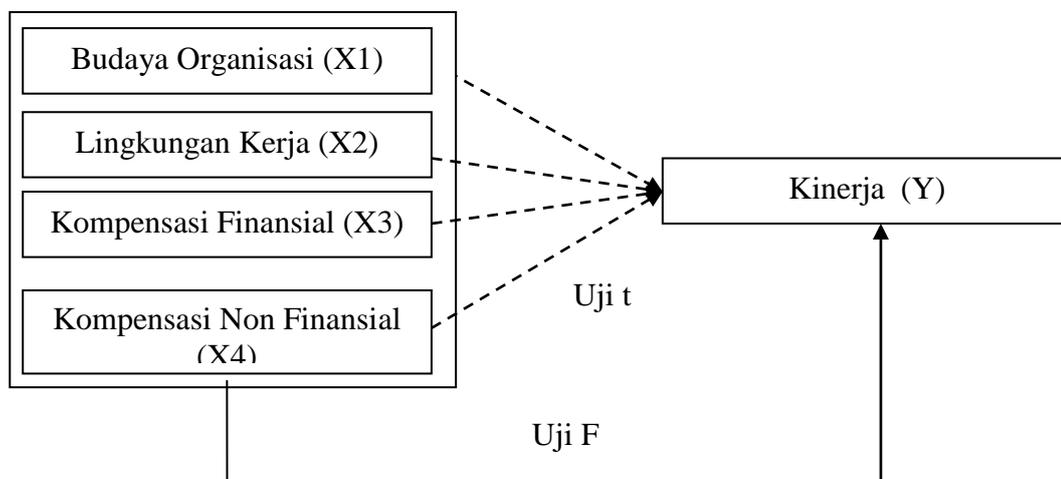
### **2.2.10 Hubungan Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial, dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Kinerja yang tinggi dari sumber daya manusia sebuah organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri karena tidak mudah ditiru oleh pesaingnya.

Menurut Harpitasari (2010: 12) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi. Ketika semua faktor tersebut tercapai dengan baik maka keinginan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan akan terlaksana. Dan sebaliknya ketika faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut mengalami masalah, maka kinerja karyawan tidak optimal otomatis perusahaan tersebut tidak mencapai tujuan secara maksimal.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan budaya organisasi (X1) lingkungan kerja (X2) kompensasi finansial (X3) dan kompensasi non finansial (X4) merupakan variabel bebas (*independent variabel*), sedangkan kinerja karyawan (Y) merupakan variabel terikat (*dependent variabel*). pada penelitian ini akan menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.



Keterangan :

—————> : Secara simultan

.....> : Secara parsial

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.
2. Diduga ada pengaruh secara parsial lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.
3. Diduga ada pengaruh secara parsial kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.
4. Diduga ada pengaruh secara parsial kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.

5. Diduga adanya pengaruh secara simultan budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PT. Surabaya Panel Lestari.