

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya adalah :

Penelitian yang dilakukan oleh Dipta Adi Prawatya (2012) dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (Pmkp) Di Krai Purwodadi", dalam penelitian tersebut, kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih PMKP di Krai Purwodadi menurun dengan adanya tingkat keterlambatan yang tinggi yang berarti menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan terhadap perusahaan rendah. Jumlah sampel yang di ambil 40 responden, dengan metode sensus. Penelitian ini menggunakan variabel disiplin (X2), motivasi (X2), budaya organisasi (X3) dan kinerja karyawan (Y). Dalam menganalisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi. Sebagian besar responden menyatakan bertanggung jawab atas tugas yang diamanatkan kepada dirinya. Hal inilah menjadikan karyawan mempunyai disiplin yang tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi. Sebagian besar karyawan berusaha menjaga dan mempertahankan ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja, baik dengan rekan maupun pimpinan. Hal inilah yang menjadikan budaya organisasi pada Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi cukup baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Agung (2013) dengan judul “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak” , dalam penelitian tersebut tingkat kedisiplinan tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak dinilai rendah, terjadinya peningkatan absensi tenaga pengajar dari tahun ke tahun bahkan dapat dikatakan tingkat absen tenaga pengajar dengan alasan izin dan tugas luar tetap stabil (tinggi), tenaga pengajar yang izin tiba-tiba ditengah jam kerja karena alasan pribadi. Dengan dengan tingkat absensi karyawna yang tinggi hal ini menunjukkan bahwa di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak tingkat kedisiplinanya rendah. populasi dala penelitian ini adalah seluruh karyawan yakni tenaga pengajar yang bekerja di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak berjumlah 30 orang. Data yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda hasil penelitian diketahui variabel kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja mempunyai nilai koefisien positif dan nilai signifikansi menunjukkan pengaruh kedisiplinan kerja terhadap kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak sebesar 0,204 lebih besar dari 0,05, sehingga disimpulkan kedisiplinan kerja tidak berpengaruh

terhadap kinerja tenaga pengajar. Nilai signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pengajar di yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak adalah 0,628 lebih besar dari 0,05 sehingga disimpulkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar. Sedangkan untuk uji F (F-test) dari hasil perhitungan output, nilai F hitung sebesar 8,044 dengan nilai 0.001 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan, kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuli Suwati (2013) mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Mulawarman dengan Judul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda” dalam penelitian tersebut permasalahan yang sering terjadi dalam kurun waktu 2 tahun terakhir adalah meningkatnya intensitas karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan yang sebagian besar disebabkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, dalam pemberiannya tidak tepat atau terjadinya keterlambatan pembayaran setiap bulannya yang mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan, seperti masalah kompensasi langsung antara lain yang mencakup gaji, upah dan insentif yang tepat dan diterima oleh karyawan populasi yang digunakan ialah seluruh karyawan yang berjumlah 130 dengan jumlah sampel 57 dengan menggunakan rumus slovin atau Taro Yamene data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner hasil analisa, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. Diketahui

t hitung variabel kompensasi (X1) sebesar 3,133 bila dibandingkan dengan nilai table maka  $t_{hitung} 3,133 > 1,672$ ,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya variable kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda (Y) dengan nilai *standart koefisien beta* tertinggi sebesar 0,403. Hasil ini menunjukkan bahwa kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda.

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

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	Nama penulis dan Judul	Dipta Adi Prawatya dan Susilo Toto Raharjo "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (Pmkp) Di Krai Purwodadi"	"Pengaruh Kedisiplinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Raya Construction"		Obyek Penelitian
	Variabel Bebas (X)	Disiplin Kerja (X1) Budaya Organisasi (X2)	Kedisiplinan (X1) Kompensasi (X2) Budaya Organisasi (X3)	Kedisiplinan dan Budaya Organisasi	Kompensasi
	Variabel Terikat (Y)	Y (Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Krai Purwodadi	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
2.	Nama penulis dan Judul	Dwi Agung Nugroho Arianto "Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan	"Pengaruh Kedisiplinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi		Objek Penelitian

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
		Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak”	Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Raya Contruction”		
	Variabel Bebas (X)	Kedisiplinan(X1) Lingkungan Kerja (X2) Budaya Kerja (X3)	Kedisiplinan(X1) Kompensasi(X2) Budaya Organisasi (X3)	Kedisiplinan dan Budaya Organisasi	Kompensasi dan Lingkungan Kerja
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Demak	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
3.	Nama penulis dan Judul	Yuli Suwati mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Mulawarman dengan Judul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda”	“Pengaruh Kedisiplinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Raya Contruction”		Objek Penelitian
	Variabel Bebas (X)	Kompensasi (X1) Motivasi(X2)	Kedisiplinan (X1) Kompensasi (X2) Budaya Organisasi(X3)	Kompensasi	Disiplin, Motivasi dan Budaya Organisasi
	Variabel Terikat (Y)	Y(Kinerja Karyawan)	Y(Kinerja Karyawan)	Y (Kinerja Karyawan)	
	Lokasi Penelitian	Samarinda	Gresik		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknis Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	

Sumber Data : Diolah Sendiri

## **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 agar 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.

Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

### **2.2.2 Kedisiplinan**

Disiplin berasal dari akar kata *disciple* yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, di gunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

#### **2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Dibawah ini merupakan definisi menurut ara ahli peneliti hasil dari pencarian di buku-buku yang telah ada :

Menurut Siagian (2009 : 305) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Dari sini tampak jelas disiplin menghendaki ditaatinya peraturan-peraturan perusahaan oleh karyawan dan sasarannya bukan pada hubungan yang bersifat fisik tetapi juga mengarah pada perubahan tingkah laku, dimana untuk merubah tingkah laku tersebut diperlukan motivasi tertentu. Disiplin bukan hanya sebagai suatu sistem hukum, akan tetapi lebih merupakan suatu bentuk tingkah laku agar karyawan yang melakukan tindakan indisipliner akan kembali pada tata tertib yang telah disepakati bersama,

Untuk hukum disiplin yang dijatuhkan haruslah berdasarkan pada alasan yang pantas dan berarti bahwa suatu hukuman tidak boleh lebih berat dari pada pelanggaran yang dilakukan dan bahwa semua keadaan yang meliputi pelanggaran itu harus dipertimbangkan sebelum setiap hukuman diterapkan.

#### **2.2.2.2 Faktor-Faktor Disiplin Kerja**

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2014;89) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Pegawai akan mematuhi peraturan yang berlaku, jika ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan apa yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karna dalam lingkungan organisasi atau instansi, semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya baik melalui ucapan, tindakan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana dalam suatu instansi atau organisasi, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Apabila ada seseorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan atas hukuman yang pantas sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau instansi perlu adanya pengawasan dari seorang pemimpin, dimana pemimpin tersebut diharap dapat mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat dan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

### **2.2.2.3 Pelaksanaan Disiplin**

Menurut Sutrisno (2014;194) menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Ketaatan terhadap ketentuan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
2. Ketaatan terhadap peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Ketaatan terhadap prosedur operasional standar (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya. (Singodimedjo, 2000)

### **2.2.2.4 Bentuk Disiplin yang Baik**

Bentuk disiplin yang akan tercermin pada suasana yaitu :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggungjawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai (Sutrisno, 2009;91)

#### **2.2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan**

Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi (Rivai, 2009:444). Adapun indikator yang digunakan adalah:

- a. Disiplin waktu
- b. Disiplin peraturan dan tata tertib
- c. Disiplin Tanggung jawab terhadap penggunaan dan pemeliharaan peralatan

#### **2.2.3 Pengertian Kompensasi**

Pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas upaya-upaya yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tentang kompensasi internasional (Mangkuprawira, 2014;28).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga bisa menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman dikalangan karyawan.

Kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja karyawan.

### 2.2.3.1 Tujuan Kompensasi

Banyak kasus dimana sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas keluar setelah diperoleh dengan susah payah akibat sistem kompensasi yang tidak menarik, sehingga kompensasi bertujuan bukan hanya untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tersebut.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) anatar lain yaitu:

#### 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 atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

#### 2. Kepuasan Kerja

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

#### 3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* 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 atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

#### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang 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 perburuan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.2.3.2 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawannya untuk pertumbuhan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya.

Menurut (Simamora, 2014;30) Kompensasi terdiri dari:

#### 1. Kompensasi Finansial

##### a. Kompensasi Langsung

- 1) Bayaran Pokok (*Base Pay*) yaitu gaji dan upah
- 2) Bayaran Prestasi (*Merit Pay*)



3) Bayaran Insentif (*Incentive Pay*)

b. Kompensasi Tidak Langsung

1) Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan , asuransi jiwa, pension, dan asuransi tenaga kerja.

2) Bayaran diluar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.

3) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, tempat parker.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk bukan finansial atau bukan uang. Kompensasi non finansial mencakup :

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, music penerangan dan lain-lain.

b. Pekerjaan

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

**2.2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut (Hasibuan, 2014;35) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain yaitu :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya
6. Biaya hidup atau cost of living
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa penawaran dan permintaan akan tenaga kerja mempengaruhi program kompensasi, dimana jika penawaran jumlah tenaga kerja yang berkurang atau kesempatan kerja menjadi langka, gaji cenderung rendah.

#### **2.2.4 Pengertian 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 Kreitner dan Kinicki (2014:62) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. 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.

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.

#### **2.2.4.1 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.

#### **2.2.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbins (2008: 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 pegawai 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 pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesion.

### 2.2.4.3 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 (2008:245 ) 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.

Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

### 2.2.4.4 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.

#### **2.2.4.5 Menciptakan Budaya Organisasi**

Robbins (2008: 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.

#### **2.2.4.6 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 (2008: 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.

#### **2.2.4.7 Budaya Organisasi Yang Kuat**

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

- 1.1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- 1.2. 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.
- 1.3. 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.
- 1.4. 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

1.5. Memiliki jaringan kultur 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 (2008:18) 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 pegawai 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 menjung tinggi nilai kebenaran dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan, sebab dalam perusahaan pada saat menjalankan tugas pegawai/karyawan dapat

menjalankan tugas berdasarkan prosedur berdasarkan 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 pegawai 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.

#### **2.2.4.8 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Coulter (2012;80) Budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak. Indikator budaya organisasi menurut Robbins dalam Wibowo (2011 ;37) sebagai berikut

1. *Innovation and risk taking*, inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. *Attention to Detail*, perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau

memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail atau rinci

3. *Team Orientation*, orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
4. *Aggressivness*, agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.
5. *Outcome orientation*, Orientasi hasil sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut
6. *People orientation*, orientasi individu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang didalam organisasi tersebut.
7. *Stabillity*, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi

### **2.2.5 Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara kinerja (2013;67) mendefinisikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2014;149) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh

karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013;548).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

#### **2.2.5.1 Faktor – Fktor Kinerja**

Mangkunegara (2013;67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

##### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan

menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Byar dan Bue dalam Sutrisno (2014;151), mengemukakan adanya dua factor yang memengaruhi kinerja, yaitu factor individu dan lingkungan. Faktor-faktor yang individu yang dimaksud adalah

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang rasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

#### **2.2.5.2 Penilaian Kinerja**

Merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung

maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai.

### **2.2.5.3 Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:563), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan.
3. Metode catatan prestasi.
4. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
5. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Veithzal Rivai (2011:573), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).

2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*).
3. Penilaian secara psikologis.
4. Pusat penilaian (*Assesment Center*).

#### **2.2.5.4 Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2011:552), Pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.2.5.5 Indikator Pengukuran Kinerja**

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran.



Karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004;309). Indikator Kinerja menurut Edy Sutrisno (2010; 172)

a. Kuantitas Kerja

- 1) Target kerja dapat terpenuhi dengan perhitungan.
- 2) Standart kerja ditentukan oleh perusahaan

b. Kualitas Kerja

- 1) Ketelitian
- 2) Cekatan dan tuntas dalam mengerjakan suatu pekerjaan

c. Pemanfaatan Waktu

- 1) Semua pekerjaan diselesaikan tepat waktu
- 2) Kesadaran tinggi untuk menyelesaikan semua tugas
- 3) Kerjasama
- 4) Kemampuan menangani hubungan dalam pekerjaan
- 5) Dapat dipercaya rekan kerja

### **2.2.6 Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2013; 23) kedisiplinan merupakan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Disiplin merupakan salah satu hal yang harus terus dijaga dan ditingkatkan secara terus menerus agar karyawan menjadi terbiasa bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja sejak berangkat, saat kerja dan saat pulang kerja serta sesuai aturan

dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang baik. Dapat disimpulkan, semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

### **2.2.7 Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja**

Bagi perusahaan, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama. Moheriono (2012; 208) jika kompensasi diterapkan secara efektif, akan memiliki dampak positif bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja serta memberikan kepuasan kerja karyawan.

### **2.2.8 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku

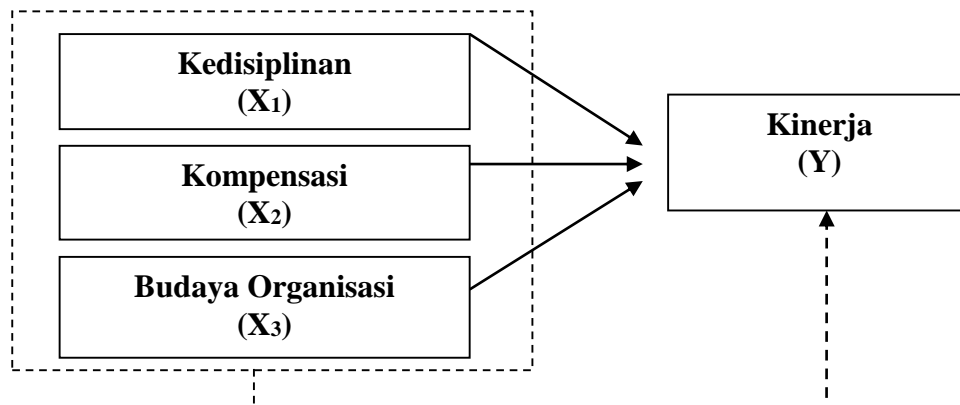
yang meningkatkan dan memperkuat prinsip-prinsip tersebut Riani (2011;7). Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Reimann dan Weiner dalam Tika (2010;111) Dengan budaya organisasi yang kuat, akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi. Budaya organisasi yang positif akan membentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan mendukung tujuan organisasi, senang dalam bekerja dan berinteraksi dengan rekan kerja menekan kemungkinan negative karyawan untuk mangkir dari pekerjaannya. Dipaparkan dalam jurnal dengan judul *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An overview* yang dilakukan oleh Shahzad, Lukman, Khan dan Shabbir dalam *Interdiscipline Journal of Contemporary Research in Business* (2012; 975) bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif pada kinerja karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas dan memningkatkan kinerja organisasi,

### **2.3. Kerangka Berfikir**

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala – gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan kedisiplinan (X1), kompensasi (X2), dan budaya organisasi (X3) 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

digambarkan sebagai berikut :



Keterangan

—————▶ : Secara Parsial

- - - - -▶ : Secara Simultan

**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 adanya pengaruh kedisiplinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Adi Raya Contruction.
2. Diduga adanya pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Adi Raya Contruction.

3. Diduga adanya pengaruh budaya organisasi Kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Adi Raya Contruction.
4. Diduga adanya pengaruh kedisiplinan, kompensasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Adi Raya Construction Gresik.