

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sekumpulan norma, nilai, kepercayaan, dan praktik yang dianut dan dihayati oleh anggota organisasi. Budaya tersebut dapat tercermin dalam perilaku dan interaksi sehari-hari di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi penting untuk mencapai kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. Budaya yang kuat, positif, dan sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi maupun karyawan secara keseluruhan.

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah serangkaian norma, nilai, kepercayaan dan praktik yang diadopsi dan dibagikan oleh anggota sebuah organisasi. Hal ini mencakup cara kerja, interaksi, komunikasi, dan sikap yang ada di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi mencerminkan identitas dan karakteristik

unik organisasi, dan dapat memiliki pengaruh besar terhadap perilaku dan kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi, nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang terbentuk secara bertahap oleh kelompok dalam suatu organisasi yang telah sukses dalam menyelesaikan masalah-masalah eksternal dan internal, dan dianggap valid yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah (Schein, 2016: 15).

Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Rivai, 2020: 8).

Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*) atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2019: 2).

Dari uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku sehari-hari yang ada pada sebuah organisasi yang mana hal tersebut sudah disepakati oleh seluruh anggota organisasi guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta dapat memotivasi karyawan agar memiliki kinerja yang baik.

2.1.1.2 Manfaat dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa manfaat yang diharapkan mampu mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan, manfaat tersebut menurut Robbins (2017: 76) antara lain:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain karena setiap organisasi memiliki peran yang berbeda-beda. Maka dari itu diperlukannya budaya organisasi yang kuat dalam sistem dan kegiatan agar menjadi pembeda satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota yang kuat, dengan adanya rasa identitas yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.
3. Mementingkan tujuan bersama dibandingkan dengan mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Komponen-komponen dari organisasi yang direkatkan oleh suatu pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.
5. Seluruh manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktifitasnya di dalam organisasi tersebut.

Selain manfaat budaya organisasi juga memiliki beberapa fungsi menurut Enny W (2019: 53), yaitu:

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual.
4. Meningkatkan stabilitas sosial karena hal tersebut merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai suatu mekanisme control dan menjadi rasional yang dapat membantu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.1.3 Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi (Kreitner dalam Mahmudah, 2019: 45) mengemukakan, bahwa. Budaya organisasi memiliki tiga tingkatan, diantaranya adalah:

1. Artifak adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya.
2. Nilai-nilai yang didukung adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.

3. Asumsi dasar adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di sebuah organisasi dengan melalui asumsi yang diucapkan.

2.1.1.4 Tipe Budaya Organisasi

Menurut Sethia dalam M. Wahyu Ilahi (2020: 23) terdapat empat dimensi budaya organisasi, yaitu:

1. *Apathetic culture* yaitu perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antara manusia maupun perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas duanya rendah.
2. *Caring culture* yaitu rendahnya perhatian terhadap kinerja namun perhatian terhadap hubungan antar manusia tinggi. Penghargaan lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni bukan atas kinerja pelaksanaan tugas.
3. *Exating culture* yaitu perhatian terhadap hubungan manusia rendah tetapi perhatian terhadap hukuman atas kegagalan yang di lakukan juga sangat berat sehingga tingkat keamanan pekerja menjadi sangat rendah.
4. *Integrative culture* yaitu perhatian terhadap hubungan dan kinerja tinggi.

2.1.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Judge (2017: 12) terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.

Yaitu sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif, kreatif, dan pengambilan risiko dalam organisasi.

2. Perhatian terhadap detail.

Yaitu sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Berorientasi kepada hasil.

Yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil dan manfaat dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia.

Yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada keberhasilan orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Berorientasi kepada tim.

Yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukan individu.

6. Berorientasi kepada agresivitas

Yaitu menjalankan organisasi dengan sebaik-baiknya dengan mendorong karyawan untuk mencapai produktifitas optimal juga bersikap inovatif, agresif dan kompetitif.

7. Stabilitas

Yaitu organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

2.1.2 Kompensasi

Pada dasarnya tujuan manusia bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Maka dari itu karyawan akan bekerja sebaik mungkin sehingga perusahaan akan memberikan sebuah kompensasi yang bertujuan untuk mengapresiasi kinerja karyawan tersebut. Kompensasi itu sendiri mengacu pada segala bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti kontribusi dan kinerja yang mereka berikan kepada suatu organisasi. Kelayakan kompensasi sangat diharapkan karyawan guna mencukupi kebutuhan pribadi maupun kebutuhan keluarga. Pemberian kompensasi juga mampu memberikan pengaruh positif terhadap karyawan, memunculkan motivasi semangat kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merujuk pada seluruh bentuk imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi dan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi pemberian kompensasi merupakan salah satu upaya dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya, oleh karena itu pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil kepada para karyawan.

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017: 221).

Kompensasi didefinisikan sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan

mereka kepada perusahaan, di mana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun finansial tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung (Mahmudah, 2019: 37).

Kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* yang berhubungan dengan setiap jenis imbalan (*reward*) yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi (Ivancevich dalam Suryajiwangga, 2017: 77).

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang pengertian kompensasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu imbalan yang berbentuk finansial maupun non finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai pengganti kontribusi, keterampilan, waktu, dan usaha yang mereka berikan kepada organisasi tersebut dengan tujuan untuk mempertahankan dan mensejahterakan karyawannya.

2.1.2.2 Jenis Kompensasi

Terdapat beberapa jenis kompensasi menurut Tsauri (2017: 224), diantaranya adalah:

1. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung merupakan kompensasi finansial yang secara langsung diberikan suatu perusahaan dengan berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham), serta bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas

pembelian saham). Berikut ini akan dijelaskan berbagai contoh yang termasuk kedalam kompensasi finansial langsung :

a. Gaji

Gaji merupakan salah satu contoh bentuk kompensasi finansial langsung. Dimana pemberian gaji ini bersifat tetap dan jumlahnya pasti selama hubungan kerja berlangsung. Gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Upah

Upah tidak sama dengan gaji, dalam hal ini upah merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan pedoman atas perjanjian yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Pemberian upah dilakukan kepada karyawan yang bukan karyawan atau karyawan tetap.

c. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di luar gaji ataupun upah yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Insentif merupakan penghargaan atau ganjaran yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kinerja individu, kelompok, atau keseluruhan organisasi yang sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Insentif bisa berupa bonus kinerja, komisi penjualan, atau tunjangan khusus lainnya. Tujuan pemberian insentif adalah untuk memberikan dorongan tambahan bagi karyawan untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.

d. Bayaran tertangguh

Bayaran tertangguh atau yang biasa disebut dengan *deferred pay* yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung merupakan jenis kompensasi yang tidak dapat dirasakan langsung oleh karyawan. Diberikan sebagai kompensasi tambahan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Kompensasi ini berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pension, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir. Berikut ini adalah beberapa contoh dari kompensasi finansial tidak langsung:

a. Asuransi kesehatan

Suatu organisasi atau perusahaan memberikan jaminan kesehatan untuk karyawan dan keluarganya guna menghindari biaya medis yang tinggi.

b. Cuti

Memberikan cuti tambahan kepada karyawan sebagai bentuk kompensasi, seperti cuti liburan, cuti sakit, dan cuti melahirkan.

c. Fasilitas

Pemberian kompensasi dalam hal fasilitas bertujuan untuk mempermudah serta memotivasi karyawan dalam bekerja. Contoh

fasilitas yang diberikan misalnya kendaraan/rumah dinas, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

d. Pengakuan dan apresiasi

Pemberian pengakuan dan apresiasi kepada karyawan atas prestasi dan kontribusi yang telah dilakukan merupakan salah satu contoh dari kompensasi non finansial.

e. Pelatihan dan pengembangan karir

Melakukan pelatihan dan pengembangan karir merupakan hal yang bertujuan untuk mengembangkan diri karyawan.

f. Lingkungan kerja yang nyaman

Menciptakan lingkungan kerja yang sehat, nyaman, aman serta mendukung kesejahteraan karyawan tentu akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan.

3. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan bentuk penghargaan dan manfaat yang tidak berhubungan dengan aspek keuangan atau gaji karyawan.

Berikut ini adalah contoh dari kompensasi non finansial:

- a. Manfaat Kesehatan
- b. Cuti dan Liburan
- c. Keseimbangan Kerja-Hidup
- d. Pengembangan Karir
- e. Kesejahteraan Karyawan

f. Pengakuan dan Penghargaan

2.1.2.3 Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi adalah memastikan bahwa karyawan menerima balas jasa yang adil dan memadai atas kontribusi dan kinerja karyawan tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut ini adalah tujuan kompensasi adalah sebagai berikut (Mahmudah, 2019: 37):

1. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang kompetitif dapat membantu perusahaan dalam menarik SDM yang berkualitas. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena perusahaan berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas sesuai dengan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Karyawan dapat keluar apabila pemberian kompensasi tidak kompetitif sehingga mengakibatkan semakin tingginya perputaran karyawan di dalam perusahaan tersebut.

3. Menjamin keadilan

Kompensasi yang adil dan konsisten diantara karyawan membantu menjaga keadilan internal di perusahaan tersebut. Ketika karyawan merasa bahwa sistem kompensasi adil, hal ini dapat meminimalkan ketidakpuasan dan meningkatkan semangat kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pemberian kompensasi hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku masa depan.

5. Mengendalikan biaya

Dengan adanya sistem kompensasi yang rasional dapat membantu perusahaan atau organisasi memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa adanya kompensasi efektif, kemungkinan pekerja dibayar di bawah standar dapat terjadi.

Dengan pemberian kompensasi yang tepat, perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut dan membangun kepuasan karyawan yang berkelanjutan, produktivitas yang tinggi, memperoleh keuntungan kompetitif dalam merekrut dan mempertahankan SDM terbaik, serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain tujuan, pemberian kompensasi juga memiliki fungsi sebagai berikut (Mahmudah, 2019: 38):

1. Pengalokasian SDM Secara Efisien

Pada fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian suatu kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang memiliki prestasi baik akan mendorong karyawan tersebut bekerja dengan lebih baik dan produktif. Atau dengan kata lain, ada sebuah kecenderungan karyawan untuk bergeser dari tempat yang kompensasinya rendah menuju tempat yang kompensasinya tinggi dengan berusaha menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

2. Penggunaan SDM Secara Efisien dan Efektif

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi terhadap seorang karyawan mengandung implikasi bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Akibat dari alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan secara efisien dan efektif, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung mampu membantu stabilitas perusahaan, dan secara tidak langsung dapat membantu mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi yang ada di negara tersebut.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya suatu kompensasi antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2017: 77):

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Begitu pula sebaliknya apabila pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan yang tersedia, maka kompensasi yang diberikan relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Dalam hal ini apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi yang diberikan akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Jika serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Begitu pula sebaliknya, apabila serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Apabila produktivitas kerja karyawan tersebut dinilai baik maka kompensasi akan semakin besar didapatkan. Namun sebaliknya, apabila produktivitas kerja karyawan tersebut dinilai buruk maka kompensasi yang akan didapatkannya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan suatu Upah Minimum Regional atau yang biasa disebut dengan UMR. Peraturan pemerintah ini sangat penting adanya agar pengusaha tidak semena-mena dalam menetapkan suatu besaran kompensasi bagi karyawannya.

6. Biaya Hidup atau *Cost of Living*

7. Apabila biaya hidup di daerah itu relatif tinggi maka tingkat kompensasi yang diberikan juga relatif besar. Sebaliknya, apabila tingkat biaya hidup di daerah tersebut relatif rendah maka tingkat kompensasi yang diberikan relatif kecil. Seperti halnya pemberian upah di daerah Jakarta lebih besar dibandingkan di daerah Yogyakarta, hal ini terjadi dikarenakan biaya hidup di daerah Jakarta lebih besar dibandingkan biaya hidup di daerah Yogyakarta.

8. Posisi Jabatan Karyawan

Seorang karyawan yang menduduki suatu jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan seorang karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah. Hal ini wajar dikarenakan suatu karyawan dengan jabatan lebih tinggi tentu mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang memiliki jabatan lebih rendah.

9. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Apabila karyawan tersebut memiliki pendidikan lebih tinggi dan juga pengalaman kerja yang lebih lama maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila karyawan tersebut memiliki pendidikan yang lebih rendah serta pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasi yang didupatkannya relatif kecil.

10. Kondisi Perekonomian Nasional

Jika kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat gaji atau upah yang diperoleh karyawan akan semakin besar, begitu pula sebaliknya apabila kondisi perekonomian nasional kurang maju maka tingkat upah rendah, hal ini terjadi dikarenakan banyaknya tingkat pengangguran.

11. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Pemberian kompensasi juga dilihat dari faktor jenis dan sifat pekerjaan tersebut. Apabila suatu pekerjaan dinilai memiliki resiko yang besar tentu kompensasi yang harus diperoleh juga besar, namun sebaliknya jika suatu

pekerjaan tersebut dinilai memiliki resiko yang kecil maka besaran kompensasi yang diperoleh juga kecil.

2.1.2.5 Asas Kompensasi

Program pemberian kompensasi harus dilaksanakan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku, hal ini dilakukan agar para karyawan merasa adil dan layak sehingga tidak terjadi perlawanan dari karyawan yang menuntut program kompensasi. Beberapa asas yang mendasari program pemberian kompensasi adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2017: 84):

1. Asas adil

Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Besaran kompensasi yang diterima karyawan harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, serta jabatan pekerjaan. Dengan adanya asas adil akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja, disiplin loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas layak dan wajar

Kelayakan kompensasi harus diterima oleh seluruh karyawan, hal ini harus didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Asas layak dan wajar merupakan hal yang penting guna meningkatkan semangat kerja karyawan dan juga mengurangi tuntutan serikat buruh.

2.1.2.6 Langkah Penentuan Kompensasi

Menurut Mahmudah (2019: 39) dalam menentukan pemberian kompensasi, diperlukan beberapa langkah-langkah yang dapat digunakan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis jabatan

Analisis jabatan merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk mencari informasi mengenai tugas-tugas yang dilakukan serta persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut agar berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar untuk kerja. Kegiatan ini sangat diperlukan sebagai landasan dalam mengevaluasi jabatan.

2. Mengevaluasi jabatan

Evaluasi jabatan merupakan suatu proses sistematis untuk menilai dan menentukan nilai relatif di dalam suatu organisasi. Evaluasi jabatan dilakukan untuk memperoleh dasar yang adil dan objektif dalam menentukan tingkat kompensasi yang sesuai pada setiap jabatannya. Berikut ini adalah metode yang dapat dilakukan dalam penilaian pekerjaan

3. Metode pemeringkatan (*job ranking*)

Adalah menilai tingkat kepentingan secara umum dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan yang lain atau menurut tingkat kepentingannya dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan, yaitu dengan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan, kemudian

secara subjektif pekerjaan mana yang lebih diurutkan dibandingkan dengan yang lain.

4. Metode pengelompokan (*job grading*)

Adalah menetapkan suatu pekerjaan dalam kategori atau klasifikasi. Kelompok-kelompok itu akan disebut kelas jika berisi jabatan yang sama, dan disebut tingkatan jika berisi jabatan yang berbeda tetapi mempunyai kesulitan yang sama.

5. Metode perbandingan faktor-faktor yaitu membandingkan beberapa faktor dalam pekerjaan yang dapat dikompensasikan, misalnya beberapa pekerjaan kecil dibandingkan dengan beberapa faktor yang dapat dikompensasikan seperti skill, tanggung jawab, dan kondisi kerja.

6. Metode penentuan point (*point system*)

Merupakan metode yang dilakukan dengan cara menentukan point atau angka faktor-faktor yang dapat dikompensasikan, hal ini berbeda dengan perbandingan faktor-faktor yang langsung menentukan tarif gaji untuk setiap faktor.

7. Melakukan survei gaji dan upah

Survei gaji dan upah adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan sejenis. Survei ini dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji dan upah yang berlaku, membuat kuisisioner dan sebagainya.

8. Menentukan tingkat gaji

Menentukan tingkat gaji yang tepat harus dilakukan agar menghasilkan keadilan dalam pemberian kompensasi. Dalam menentukan tingkat gaji penting untuk menjaga konsistensi, transparansi, dan keadilan dalam proses tersebut. Gaji yang ditawarkan juga harus sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusi yang diharapkan dari jabatan tersebut serta sesuai dengan pasar kerja dan kebijakan perusahaan.

2.1.2.7 Indikator Kompensasi

Adapun indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut (Simamora, 2018: 334):

1. Upah dan gaji

Upah ialah bayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang bukan karyawan atau karyawan tetap dengan tarif per jam sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama, sedangkan gaji ialah bayaran yang diberikan perusahaan kepada karyawan tetap dengan tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan yang bersifat tetap.

2. Insentif

Tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan prestasi kerja karyawan atau produktivitas kerja karyawan. Karyawan dengan prestasi yang baik maka akan mendapatkan insentif dari perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan adalah pembayaran atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contohnya seperti, asuransi kesehatan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kekaryawan.

4. Fasilitas

Fasilitas berhubungan dengan kenikmatan yang didapatkan karyawan dari perusahaan seperti mobil/rumah dinas, akses parkir dan internet khusus, keanggotaan klub, dan sebagainya dengan tujuan untuk mempermudah dan memotivasi karyawan dalam bekerja.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi, dikarenakan dengan mengetahui kinerja karyawan suatu organisasi dapat mengukur kemampuan serta tenaga yang telah dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* mengacu pada sejauh mana seorang karyawan berhasil mencapai tujuan pekerjaan dan memenuhi harapan yang telah ditetapkan

oleh suatu organisasi. Dengan memahami kinerja karyawan, suatu organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, memberi dukungan yang sesuai, dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan.

Kinerja karyawan merupakan tingkat kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh organisasi dalam waktu tertentu (Simamora, 2018: 56).

Pengertian kinerja karyawan dikonsepsikan sebagai perilaku seorang karyawan dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian target sasaran kerja, cara kerja, dan sifat pribadi karyawan (Handoko, 2017: 40).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2017: 32).

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu ukuran atau evaluasi hasil pencapaian yang telah ditempuh atau dilalui oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien guna membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017: 67) terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi suatu kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri

dari kemampuan potensi atau yang biasa disebut dengan IQ dan kemampuan *reality*. Kemampuan *reality* merupakan gabungan dari pengetahuan dan keterampilan. Untuk dapat mencapai kinerja yang baik, karyawan harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Contohnya karyawan pada bagian mesin harus bisa menguasai bidang otomotif begitu pula dengan karyawan pada bidang keuangan harus mengetahui dan memahami ilmu keuangan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai suatu tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Setiap karyawan harus memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi karyawan untuk bekerja terbentuk karena adanya suatu alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh upah atau gaji, hadiah, dan lain sebagainya.

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia di sebuah organisasi. Tujuan utama dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk mengukur, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja individu atau kelompok karyawan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Tujuan penilaian kinerja

karyawan menurut Nawawi (2017: 63) terbagi menjadi dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus, berikut ini adalah penejelasanannya:

1. Tujuan Umum Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki tujuan guna memperbaiki pelaksanaan yang dilakukan oleh karyawan atau para pekerja. Hal tersebut dilakukan dengan memberikan bantuan kepada karyawan agar para karyawan dapat mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi atau perusahaan melalui pekerjaan masing-masing, sehingga para karyawan mampu bekerja dengan maksimal dan dapat menggunakan dengan baik potensi serta kemampuan yang dimilikinya.

2. Penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi atau perusahaan di tempat karyawan tersebut bekerja. Dengan begitu, penilaian kinerja ini akan menghasilkan informasi mengenai kinerja, baik kinerja secara keseluruhan maupun kinerja karyawan secara individual yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam mengambil dan menentukan suatu kebijakan.

3. Penilaian kinerja karyawan secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi atau perusahaan, yang dapat digunakan untuk mendesain hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini berguna untuk mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam

rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi atau perusahaan.

4. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berpengaruh terhadap prestasi para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja karyawan akan menyajikan informasi mengenai karyawan yang memiliki kemampuan baik dan berprestasi dalam bekerja. Setelah itu, dapat juga digunakan sebagai pedoman dalam menentukan besaran kompensasi yang akan diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawan tersebut.

5. Tujuan khusus

Tujuan khusus dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk menjadikan dasar dalam promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, serta menetapkan pemberian penghargaan atau balas jasa terhadap karyawan.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kerja karyawan merupakan metrik atau parameter yang digunakan untuk mengukur pencapaian atau performa seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di suatu perusahaan atau organisasi. Suatu perusahaan perlu menjelaskan dan mengkomunikasikan indikator kinerja kepada karyawannya agar para karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan juga bagaimana mereka dinilai. Menurut Robbins (2017: 58) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur

kinerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi secara individu, indikator tersebut diantaranya:

1. Kualitas Kerja

Suatu kualitas kerja seorang karyawan diukur dari persepsi karyawan tersebut terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Seperti mengukur tingkat keakuratan, kebersihan, kepatuhan terhadap standar atau spesifikasi, dan hasil.

2. Kuantitas Kerja

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

3. Ketepatan Waktu

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

4. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi atau perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian. Beberapa penelitian mengenai budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Terkait Dengan Pengaruh Budaya Organisasi Dan
Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

No	Penelitian dan Judul	Persamaan Dengan Variabel yang Diteliti	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	P. Hellen Wijaya., Christina Catur Widayati., Rahmayanti. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. CIMB NIAGA Cabang Kuningan Plaza.	Terdapat variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, sedangkan penulis tidak menggunakan variabel tersebut.	Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. CIMB NIAGA Cabang Kuningan Plaza.	Jurnal Ekonomi/Volume XXIII, No. 03, November 2018: 319-333
2.	Ernawati., Anastasya Sinambela., Mardikaningsih., Didit Darmawan. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi	Terdapat variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini menggunakan variabel Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi, sedangkan penulis tidak menggunakan	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja	Jurnal Edunomika – Vol.06, No. 01 (2022)

No	Penelitian dan Judul	Persamaan Dengan Variabel yang Diteliti	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pembuatan Jamu di Desa Wadung Asri Sidoarjo.		variabel tersebut.	Karyawan pada Usaha Pembuatan Jamu di Desa Wadung Asri Sidoarjo.	
3.	Shella Pengaruh Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Laksana Ungaran)	Evawanti. Terdapat variabel Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini menggunakan subjek penelitian Divisi Finishing CV Laksana Ungaran	Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	E-Jurnal Undip, Vol.1, No.1 (2021) file:///C:/Users/USER/Downloads/24881-51101-1-SM.pdf
4.	Errick, Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semangat Baru Jaya	Terdapat variabel Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini menggunakan subjek penelitian PT. Semangat Baru Jaya	Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	AGORA Vol. 4, No. 1, (2016) https://media.neliti.com/media/publications/36490-ID-pengaruh-kompensasi-dan-budaya-organisasi-terhadap-kinerja-karyawan-pada-pt-sema.pdf
5.	Gultom, Dedek Kurniawan, Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk	Terdapat variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan subjek penelitian PT. Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk	Budaya Organisasi, berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan), Desember 2019 Volume 7, No 2 p-ISSN 2338-5278 https://jmp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JMP/index

No	Penelitian dan Judul	Persamaan Dengan Variabel yang Diteliti	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
6.	Agung Surya Dwianto., Pupung Purnamasari. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. JAEIL INDONESIA	Terdapat variabel Kompensasi dan Kinerja Karyawan.	Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel Budaya Organisasi.	Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. JAEIL INDONESIA	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 2 No. 2, Juni 2019 E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 4321-1234
7.	Usman Fauzi, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Trakindo Utama Samarinda	Terdapat variabel Kompensasi dan Kinerja Karyawan.	Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel Budaya Organisasi.	Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trakindo Utama Samarinda	e-Journal Ilmu Administrasi Bisnis Journal Ilmu Administrasi Bisnis 2, no. 3 (2014): 172-85.
8.	Rizki Mutaqqin, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Divisi Kontruksi PT. AL	Terdapat variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini menggunakan subjek penelitian Divisi Kontruksi PT. AL	Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ekonomi Vol.1 No.1, 2021
9.	Muhammad Ras Muis., J. Jufrizen., Muhammad Fahmi. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan.	Terdapat variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel Komitmen Organisasi, sedangkan penulis tidak menggunakan variabel tersebut.	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I medan baik secara simultan maupun parsial.	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol.1 No.1, Januari 2018 E-ISSN : 25993410 P-ISSN : 2614-3259 DOI : 10.36778/jes ya.v1i1.7
10.	Akhmar, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Jaya Abadi Bersama Jakarta Pusat	Terdapat variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini menggunakan subjek penelitian Divisi Kontruksi PT Mitra Jaya Abadi Bersama	Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan	Prosiding Seminar Nasional, Vo. 1, No. 1 Universitas Pamulang (2022) file:///C:/Use

No	Penelitian dan Judul	Persamaan Dengan Variabel yang Diteliti	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
			Jakarta Pusat	terhadap Kinerja Karyawan	rs/USER/Downloads/4240-8786-1-SM.pdf
11	Supriyanto, Rivai, The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance (Study on Employees of Grogol Branch Pawnshop)	Terdapat variabel Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan.	Perbedaannya hanya pada subjek, sampel dan metode penelitian	Budaya Organisasi, Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Dinasti International Journal of Management Science (March - April 2023) Vol 4 No 4 (2023):
12	Dedi, Iskamto, Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance	Menggunakan budaya organisasi dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan kompensasi	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	International Journal Of Digital Management and Bussines Vol. 2, No. 1, 2023 https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584
13	Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S, Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector.	Menggunakan budaya organisasi dan kinerja karyawan	Menggunakan variabel mediasi engagement karyawan	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	International Journal of Supply and Operations Management , 8(3), 232–246. (2021) https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1
14	Ekosusilo, M The impact of organizational culture, compensation on job satisfaction, and work motivation on school principal performance in Indonesia: Mediating role of supply chain practices	Terdapat variabel Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan.	Dalam penelitian ini menggunakan variabel Kepuasan Kerja, motivasi kerja sedangkan penulis tidak menggunakan variabel tersebut.	Budaya Organisasi, Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	International Journal of Supply Chain Management , 9(1), 765–773., (2020).

No	Penelitian dan Judul	Persamaan Dengan Variabel yang Diteliti	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
15	Hasibuan, P. W., & Bangun, S. The Influence of Organizational Compensation and Culture on Employee Performance in PT. Artatel Indokarya	Terdapat variabel Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kinerja Karyawan.	Perbedaannya hanya pada subjek, sampel dan metode penelitian	Budaya Organisasi, Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Journal of Research in Business, Economics, and Education, 2(3), 612–622. (2020)

2.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aspek penting dalam perusahaan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia yang baik tentu akan menjadikan perusahaan tersebut memiliki peningkatan dalam hal kinerjanya. Faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan diantaranya adalah budaya organisasi dan kompensasi. Budaya organisasi yang tercipta di ruang lingkup perusahaan menjadi sebuah penentu keberhasilan dari tujuan suatu perusahaan. Begitu pula dengan kompensasi, keadilan pembagian kompensasi berdasarkan kinerja serta berbagai kebutuhan fasilitas yang terpenuhi juga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan didalam suatu perusahaan diantaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*) atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan di ikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2018: 2). Budaya organisasi yang tercipta dengan baik tentunya akan meningkatkan

kinerja karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya didalam perusahaan. Begitu pula sebaliknya, budaya organisasi yang terjadi secara kurang baik akan berakibat pada penurunan kinerja karyawan. Terdapat beberapa dimensi dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut: (1) inovasi dan keberanian dalam pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) berorientasi kepada hasil, (4) berorientasi kepada manusia, (5) berorientasi kepada tim, (6) berorientasi kepada agresivitas, dan (7) stabilitas (Robbins, 2017: 12).

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Ketika budaya organisasi mendukung nilai-nilai yang positif dan diimplementasikan dengan konsisten, ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, memotivasi, dan berdaya tarik bagi karyawan. Sebagai hasilnya, kinerja karyawan dapat meningkat, serta retensi dan produktivitas dapat menjadi lebih baik. Dengan adanya pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan P. Hellen Wijaya (2018), Ernawati (2022), Shella Evawanti (2021), Errick (2016), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil, tepat waktu, tidak bertele-tele dan sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Karena kompensasi merupakan bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada

perusahaan, di mana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun finansial tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung (Mahmudah, 2019: 37).

Dimensi dari kompensasi adalah: (1) upah dan gaji, (2) insentif, (3) tunjangan, dan (4) fasilitas. Upah dan gaji yang diterima karyawan harus sesuai dengan kinerjanya, begitupun insentif dan tunjangan harus diberikan dengan melihat bagaimana prestasi kerja dari pada karyawan tersebut. Sama halnya dengan fasilitas yang terdapat dalam perusahaan tersebut juga harus disediakan dengan baik kepada karyawan agar karyawan tersebut dapat bekerja dengan aman dan nyaman yang tentunya nanti akan membuat kinerjanya menjadi baik pula.

Kompensasi yang baik dan sesuai dengan nilai kontribusi karyawan dapat berdampak secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kompensasi adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, penting juga untuk diingat bahwa itu bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja juga memainkan peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hasibuan (2020), Akhmar (2022), Rizki Mutaqqin (2021) dimana hasil dari penelitiannya adalah kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi dan kompensasi merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang berjalan dengan baik serta kompensasi yang diberikan dengan secara adil tentu akan membuat karyawan merasa nyaman berada didalam lingkungan kerja tersebut dan tentunya

membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja karena ada bonus atau tunjangan yang akan diberikan dengan melihat kinerja ataupun prestasi dari karyawan tersebut.

Kinerja karyawan merupakan tingkat kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh organisasi dalam waktu tertentu (Simamora, 2017: 56). Dimensi dari kinerja karyawan itu sendiri ialah sebagai berikut: (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) ketepatan waktu, (4) efektifitas, (5) kemandirian kerja, serta (6) komitmen kerja.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut: **“Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Direksi PT Pabrik Gula Rajawali II Cirebon”**.