

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka akan dibahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah atau topik penelitian. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *Grand Theory*, *Middle Theory* dan *Applied Theory*. Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian maka untuk *grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia dan *applied theory* yaitu kompensasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara umum, manajemen adalah suatu proses dimana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok. Manajemen perlu dilakukan guna mencapai tujuan atau target dari individu ataupun kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan sumber daya yang tersedia. Selain itu manajemen juga dapat diartikan menurut etimologinya. Manajemen berarti sebagai seni mengatur dan melaksanakan, berdasarkan Bahasa Prancis kuno. Manajemen juga dapat diartikan sebagai usaha perencanaan, koordinasi, serta pengaturan sumber daya yang ada demi mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang manajemen:

Menurut Firmansyah & Mahardika (2018:1), menyatakan bahwa:

“Manajemen sangat penting bagi kehidupan manusia, dengan adanya manajemen akan mempermudah suatu organisasi atau Perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai sebuah efektifitas dan efisiensi. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada manajemen yang telah dibuat sejak awal. Untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan harus menetapkan manajemen yang baik dan teratur.”

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh

Bob Sabran dan Devri Bardani (2018:128) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen mengacu pada proses mengkoordinasikan dan mengintegritaskan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:9) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Agar dapat menjalankan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Empat fungsi manajemen menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani (2018:7) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana menetapkan tahapan tindakan dan tahapan pencapaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangkan untuk menenangi orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan. Dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya

organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan dan organisasi mencapai tujuan-tujuannya seperti kualitas dan keselamatan.

Berdasarkan fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*planning*). Setelah itu pengorganisasian (*organizing*). Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti (*actuating*). Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (*controlling*).

### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna manajemen dapat ditingkatkan. Menurut George R. Terry & Rue yang dialih bahasakan oleh G.A Ticoalu (2018:24) adalah mengemukakan bahwa unsur dasar (*Basic elements*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (*Available Resource*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah:

#### **1. Manusia (*Man*)**

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

#### **2. Uang (*Money*)**

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang

telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3. Material (*Materials*)

Unsur material atau bahan adalah bahan baku yang dibutuhkan dalam menjalankan suatu proses bisnis. Material merupakan bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa. Ketika keberadaan bahan baku tidak tersedia maka dapat mengakibatkan turunnya kinerja proses produksi.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin merupakan peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

Metode merupakan cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan. Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari Manusia (*Man*), Uang (*Money*), Bahan (*Material*), Mesin

(*Machine*), Metode (*Methods*), Pasar (*Market*) merupakan komponen yang sangat penting dibutuhkan dalam perusahaan dalam sarana mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memastikan keberlangsungan hidup perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan terjemahan dari "*human resource*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*man power*" yang bisa dikatakan sebagai tenaga kerja. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia (*man*). Manusia merupakan suatu aset utama dalam suatu organisasi karena dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, pendayagunaan terhadap manusia merupakan salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Maka dari itu, pada bagian manajemen ini unsur manusia sangat diperhatikan. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Robbins & Coutler dialih bahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani (2018:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia berarti kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk, merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan menilai.”

Menurut Sedarmayanti (2019:4) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Menurut R.G. Gokhale dalam Daniel Adi (2019:4) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni memperoleh, mengembangkan dan memelihara komponen tenaga kerja sedemikian rupa untuk mencapai efisiensi dan ekonomi maksimum dalam fungsi dan tujuan organisasi.”

Menurut Hasibuan (2020:7) menyatakan bahwa:

“Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa pernyataan dari para ahli di atas maka dapat diinterpretasikan bahwa sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama sumber daya manusia (SDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Sedarmayanti (2019:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer ini dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.



### 2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang mempengaruhi aktivitas organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan baik jika memanfaatkan fungsi manajemen sumber daya manusia. Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2020:17), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan Perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke karyawan. Program ke karyawan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan

saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai sebelas fungsi, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

### 2.1.3 Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atau karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### 2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang, yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan prinsip adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya. Berikut beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli:

Menurut Elmi (2018:83) menyatakan bahwa:

“Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap.”

Menurut J. Long dalam Sinambela (2018:291) mengemukakan bahwa:

“Kompensasi adalah bagian dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan baitan ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi.”

Menurut pendapat Thomas H. Stone dalam Siti Murjanah (2019:2)

menyatakan bahwa:

“*Compensation is any form of payment to employee for work they provide their employee*”, atau dapat diartikan bahwa kompensasi adalah suatu bentuk imbalan yang diberikan terhadap karyawan sebagai imbal jasa terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sebagai karyawan.

Menurut Hasibuan (2020:118) menyatakan bahwa:

“Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini untuk memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin.”

Berdasarkan uraian mengenai pengertian kompensasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang bersifat finansial maupun non finansial.

#### **2.1.3.2 Fungsi dan Tujuan Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Menurut Hasibuan (2020:121) terdapat beberapa fungsi dan tujuan kompensasi antara lain:

1. Ikatan kerja sama.

Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat menciptakan suatu ikatan kerja sama antara bos dengan karyawan. dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan bos atau pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.

2. Kepuasan kerja.

Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.

3. Motivasi.

Dengan pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.

4. Stabilitas karyawan.

Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.

5. Disiplin.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggung jawabnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa fungsi dan tujuan kompensasi terdiri dari lima fungsi yaitu ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan dan disiplin.

### **2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Kompensasi tentunya memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2020:127) yaitu:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan. Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan

kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah,

3. Produktivitas kerja pegawai atau karyawan. Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkanpun rendah.
4. Biaya hidup. Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.
5. Kondisi perekonomian nasional. Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa faktor yang mempengaruhi kompensasi terdiri dari lima faktor yaitu penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, produktivitas kerja pegawai atau karyawan, biaya hidup dan kondisi perekonomian nasional.

#### **2.1.3.4 Asas Pemberian Kompensasi**

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Menurut Hasibuan (2020:148), prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian sebaik-baiknya agar kompensasi yang diberikan merangsang kaidah dan prestasi kerja karyawan. Adapun asas-asas pemberian kompensasi, yaitu sebagai berikut:

1. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi, adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2. Asas layak dan wajar

Layak artinya kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif.

3. Sesuai undang-undang perburuhan

Penerapan dan penetapan besaran kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah yang sudah berlaku.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa asas pemberian kompensasi terdiri dari tiga asas yaitu asal adil, asas layak dan wajar serta asas sesuai undang-undang perburuhan.



### 2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dari pendapat ahli. Dalam mengukur variabel kompensasi, penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator kompensasi menurut Hasibuan (2020:118) yang mengemukakan bahwa:

#### 1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

- a. Gaji, merupakan upah kerja yang dibayar oleh Perusahaan untuk karyawan berdasarkan waktu tertentu.
- b. Insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas standar.
- c. Bonus, merupakan sejumlah pendapatan tambahan yang diberikan perusahaan di luar upah atau gaji pokok karyawan sebagai hadiah karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.

#### 2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian keuntungan untuk karyawan di luar upah atau gaji bulanannya dan biasanya berupa uang tunai, fasilitas, atau barang tertentu

- a. Fasilitas kantor, pada umumnya fasilitas diberikan karena telah bekerja sesuai dengan tujuan dan tanggung jawab yang dibebankan.
- b. Tunjangan, tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi.

- c. Asuransi, asuransi yang ditujukan bagi karyawan yang mana biasanya difasilitasi oleh perusahaan.
- d. Cuti, keadaan tidak masuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kompensasi terdiri dari dua dimensi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung mempunyai tiga indikator yaitu gaji, insentif dan bonus. Kemudian kompensasi tidak langsung memiliki empat indikator yaitu fasilitas kantor, tunjangan, asuransi dan cuti.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Budaya hakikatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau instansi, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipahami bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

##### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu

beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota baru sebagai suatu acara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Berikut adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Gibson et al., (2018:31) mengemukakan bahwa:

*“Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations”*. Artinya: “Budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.”

Menurut Robbins & Judge (2019:19) mengatakan bahwa:

*“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations”*. Artinya: “Budaya organisasi adalah mengacu pada sistem makna bersama yang dimiliki oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.”

Menurut Luthans (2019:72) mengemukakan bahwa:

*“Organizational culture are the norms and values that direct the behavior of members of the organization. Each member will behave according to the prevailing culture in order to be accepted by their environment”*. Artinya: “Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya”.

Menurut Edgar Shein dalam Tewel, (2019:76) menyatakan bahwa:

*“Organizational culture as a pattern of basic assumptions invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”*.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas maka didapatkan pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan, asumsi, nilai, kebiasaan, sikap dan perilaku anggota dalam suatu organisasi yang diciptakan atau dikembangkan oleh sekelompok orang yang menjadi pedoman bersama dalam melakukan interaksi organisasi guna memecahkan masalah internal dan eksternal, serta menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

#### **2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya dalam organisasi menjalankan sejumlah fungsi dalam organisasi. Robbins & Judge (2019:22) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica, mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemampuan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Berdasarkan pendapat penjelasan di atas mengenai fungsi budaya organisasi dapat dipahami bahwa terdapat 5 (lima) fungsi yaitu budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, budaya memberikan rasa identitas, budaya mempermudah komitmen pada misi organisasi, budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dalam mengukur variabel budaya organisasi, penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator menurut Robbins & Judge (2019:26) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica, sebagai berikut:

##### **1. Inovasi dan pengambilan risiko**

Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

- a. Dorongan untuk melakukan inovasi
- b. Keberanian dalam mengambil risiko

##### **2. Perhatian terhadap detail**

Dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

- a. Kemampuan menganalisis
- b. Evaluasi hasil kerja

##### **3. Orientasi hasil**

Dimana manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

- a. Perhatian pada hasil daripada teknik kerja

b. Perhatian pada hasil daripada kualitas kerja

#### 4. Orientasi orang

Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

a. Orientasi pada hasil kerja secara individu

#### 5. Orientasi tim

Dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual.

a. Orientasi pada hasil kerja secara tim

#### 6. Keagresifan

Dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.

a. Kemampuan dalam bersaing

b. Kecepatan dalam bekerja

#### 7. Stabilitas

Dimana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

a. Bekerja sesuai prosedur

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai dimensi dan indikator budaya organisasi dapat dipahami bahwa terdapat tujuh dimensi budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, stabilitas dan keagresifan.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan suatu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan

maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli:

Menurut Rivai (2019:548) mendefinisikan bahwa:

“Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.”

Menurut Mangkunegara (2020:67) menyatakan bahwa:

“Kinerja karyawan hasil kerja secara kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Hasibuan (2020:94) mendefinisikan bahwa:

“Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu.” Tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan.”

Menurut Schermerhorn, Hunt, and Osborn dalam Novia Ruth dkk (2021:3)

“Kinerja adalah pencapaian tugas yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun lembaga baik secara kualitas maupun kuantitas.”

Berdasarkan berbagai definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil suatu proses kerja karyawan

yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan maupun organisasi guna mencapai tujuan utama dari organisasi.

#### **2.1.5.2 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan tentunya memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mangkunegara (2020:70) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor personal/individual yaitu hal-hal yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen.
2. Faktor kepemimpinan yaitu meliputi kualitas, dorongan, semangat dan dukungan
3. Faktor tim diantaranya adalah kerja sama, dan kekompakan.
4. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) dimana faktor ini merupakan sebuah tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor personal/individual, kepemimpinan, tim, sistem, dan faktor kontekstual (situasional).

#### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan memiliki dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian. Berikut merupakan dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2020:72) yaitu sebagai berikut:



## 1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

## 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan dalam bekerja
- b. Kemampuan dalam bekerja

## 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
- b. Tanggung jawab pengambilan keputusan pada tugas

## 4. Kerjasama

Kerjasama adalah kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan

sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kemampuan bekerja secara tim

#### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Inisiatif dalam mengambil tindakan
- b. Pekerjaan diselesaikan secara mandiri

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<p>Ni Putu Pratiwi Irmayanthi &amp; Ida Bagus Ketut Surya (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Quality of Work Life</i> dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Harum Indah Sari (HIS) Tours &amp; Travel Bali</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 4</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, <i>quality of work life</i> dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p> <p>Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel <i>quality of work life</i> dan kepemimpinan transformasional</p>
2.	<p>Nanda Novziransyah (2021)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Flobamor</p> <p>Jurnal JUMANTIK Vol. 2 No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>
3.	<p>Vivin Rosvita, Endang Setyowati &amp; Zaenal Fanani (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jakarta Tourisindo</p> <p>Indonesia Jurnal Farmasi. Vol. 2 No.1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>
4.	<p>Jamaludin, Rudi Salam, Harisman Yunus &amp; Haedar Akib (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Kerja dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Objek penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Terhadap Kinerja Karyawan PT. Silver Silk Tour &amp; Travel Kantor Pusat Pekanbaru</p> <p>Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol. 4, No. 1</p>	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	dan kinerja karyawan	<p>berbeda</p> <p>Penelitian yang dilakukan peneliti tidak melibatkan variabel kompetensi kerja dan kepuasan kerja</p>
5.	<p>Farouk Aziz dan Edi Suryadi (2019)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Graha Tour Dan Travel Medan</p> <p>Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 2 No.2</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p> <p>Penelitian yang dilakukan peneliti tidak melibatkan variabel kompetensi</p>
6.	<p>I Kadek Dwi Dharma Wiguna, Ni Putu Eka Mahadewi &amp; Ni Made Sofia Wijaya (2019)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bali Daksina Wisata</p> <p>Jurnal IPTA, Vol. 4 No. 2</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja karyawan	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>
7.	<p>Masrini Gea, Wilson Bogar &amp; Hennij Suot (2020)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Limbers Tours and Travel Tomohon</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 5, No, 5</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja karyawan	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p> <p>Penelitian yang dilakukan peneliti</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				sekarang tidak melibatkan variabel motivasi kerja
8.	<p>Boby Andhika Pratama &amp; Supriyatin Supriyatin (2020)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dream Tour and Travel Surabaya</p> <p>Jurnal Ilmu Riset dan Manajemen, Vol. 9, No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, disiplin kerja dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p> <p>Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja</p>
9.	<p>Purwanto Katidjan, Suharno Pawirosumarto &amp; Tyas Yuliani (2018)</p> <p><i>The Effect of Competence, Training and Compensation to Employment Performance PT. Adikarya</i></p> <p><i>European Research Studies Journal, Vol. XXI, Issue 3</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p> <p>Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel pelatihan dan kompetensi</p>
10.	<p>Chevy Herli Sumerli, Deddy Novie Citra Atra, Yeti, Betty Rahayu &amp; Muhammad Yusuf (2022)</p> <p><i>Effect of Competence and Compensation Employee Performance PT. WITA</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompetensi dan kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Tour and Travel</i></p> <p><i>Journal of Innovation Research and Knowledge</i> Vol. 2, No. 6</p>	terhadap kinerja karyawan		Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel kompetensi
11.	<p>Mita Afnita, Mahlia Muis &amp; Fauziah Umar (2019)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel</p> <p>Jurnal Analisis, Vol. 3 No. 2</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
12.	<p>Donny Kurniawan (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Sarana</p> <p>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 6, No. 3</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
13.	<p>Ni Luh Mita Febriani &amp; Made Subudi (2022)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bina Wana Lestari</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 5</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
14.	<p>Fauzi M. Nur SP, Siti Nurmawanti &amp; Sri Tatminingsih (2020)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pengembangan Pariwisata</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi	Objek penelitian berbeda

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Indonesia  Jurnal Ilmiah Mandala Education, Vol. 6. No. 2	terhadap kinerja karyawan	dan kinerja karyawan	
15.	Ernawati Ernawati, Ella Anastasya Sinambela, Rahayu Mardikaningsih & Didit Darmawan (2022)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sayaga Wisata Bogor  Edunomika, Vol. 06, No. 01	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
16.	Hendri Sembiring (2019)  <i>Effect of Compensation and Organizational Culture on Employee Performance PT. Kaltrabu Indah Tour &amp; Travel Banjarmasin</i>  <i>International Review of Management and Marketing, Vol. 1, No. 1</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
17.	Djoko Setyo Widodo (2019)  <i>The Effect of Compensation, Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Perama Swara Tour and Travel</i>  <i>Management Journal and Entrepreneurship Vol. 5 No. 2</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel kepemimpinan
18.	Muhammad Nawawi, Andi Syarifuddin, Muhtar Sehe & Hanifah Ekawati (2018)  <i>The Effect Compensation and Organization Culture on Employee Performance</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi, budaya organisasi	Objek penelitian berbeda

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>PT. Nuansa Wisata Persada</i></p> <p><i>International Journal of Scientific &amp; Technology Research Vol. 7, Issue. 9</i></p>	signifikan terhadap kinerja karyawan	dan kinerja karyawan	
19.	<p>Joyce A Turangan &amp; Fayren Pramudya Setiawan (2022)</p> <p><i>The Effect of Compensation and Organization Culture on Employee Performance PT. Pariwisata Bandung HM Tour</i></p> <p><i>International Journal of Advanced Engineering and Management Research Vol. 7, No. 04</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
20.	<p>Fakhrul Rozi Yamali (2019)</p> <p><i>Effect of Compensation, Competencies and Organizational Culture on Employee Performance PT. Fres Indonesia Wisata</i></p> <p><i>International Journal of Advances in Management and Economics Vol. 7, Issues. 2</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda Penelitian yang dilakukan peneliti sekarang tidak melibatkan variabel kompetensi
21.	<p>Ahmad Faishal Khairullah (2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance of PT. Nurtha Global Inonesia</i></p> <p><i>Journal of Applied Management and Business Vol. 2, No. 2</i></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda



No	Nama Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
22.	<p>Nurhayati Haris, Jamaluddin, &amp; Ernawaty Usman (2023)</p> <p><i>The Effects of Organizational Culture and Compensation on the Employee Performance in PT. Jasa Wisata Nusantara</i></p> <p><i>Journal of Industrial Engineering &amp; Management Research Vol.4 No.1</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
23.	<p>Posman WH Hasibuan &amp; Swasta Bangun (2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture, Compensation on Employee Performance in PT. Aero Wisata</i></p> <p><i>Journal of Reseachr in Business, Economics, and Education Vol. 2, Issue. 3</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
24.	<p>Karel TJjahjadi &amp; Meliantha Sanjung Uria (2021)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance PT. Aston Internasional</i></p> <p><i>Media Bisnis Vol. 4, No. 1</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
25.	<p>Wira Herlambang, Indrayani &amp; Muammar Khaddafi (2022)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance PT. Enhai Mandiri</i></p> <p><i>Morfai Journal, Vol. 2 No.1</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>

Sumber: Hasil diolah peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu sentralnya. Pada penelitian ini peneliti mengusung judul penelitian “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan *I Fun Tour and Travel*” yang mengusung kinerja karyawan sebagai isu sentral dengan lokus penelitian yang berbeda dengan penelitian terdahulu dan keterhabaruan untuk faktor penyebabnya.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesisikan dengan observasi dan telaah pustakaan yang dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

### **2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem kompensasi yang adil dan sesuai akan memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi, kompensasi juga memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam

mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak sesuai dan tidak memadai dapat menyebabkan permasalahan seperti menurunnya semangat kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh I Kadek Dwi Dharma Wiguna, Ni Putu Eka Mahadewi & Ni Made Sofia Wijaya (2019) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bali Daksina Wisata. Dengan hasil kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh Masrini Gea, Wilson Bogar & Hennij Suot (2020) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Limbers Tours and Travel Tomohon. Dengan hasil kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Limbers Tours and Travel Tomohon.

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Bobby Andhika Pratama & Supriyatin Supriyatin (2020) dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dream Tour and Travel Surabaya. Dengan hasil kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dream Tour and Travel Surabaya.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan suatu faktor yang sangat penting dan dapat mempengaruhi

kinerja pada suatu organisasi. Dengan diberikannya kompensasi yang adil pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dengan baik.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang kuat dalam suatu organisasi untuk mencapai kualitas kerja karyawan yang produktif. Dalam mewujudkan kinerja yang baik maka budaya organisasi dapat berperan dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mewujudkan tujuannya karena budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma-norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik yaitu dapat melakukan inovasi, berani mengambil risiko, mampu menganalisis evaluasi hasil kerja, perhatian terhadap hasil kerja, berorientasi pada hasil kerja secara individu, berorientasi pada hasil kerja secara tim, mampu bersaing dalam melaksanakan pekerjaan, cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dan bekerja sesuai prosedur.

Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperkuat dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni Putu Pratiwi Irmayanthi & Ida Bagus Ketut Surya (2020), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nanda Novziransyah (2021) dan penelitian yang dilakukan oleh Vivin Rosvita, Endang Setyowati & Zaenal Fanani (2020) yang sama-sama menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang penting dan dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi tersebut.

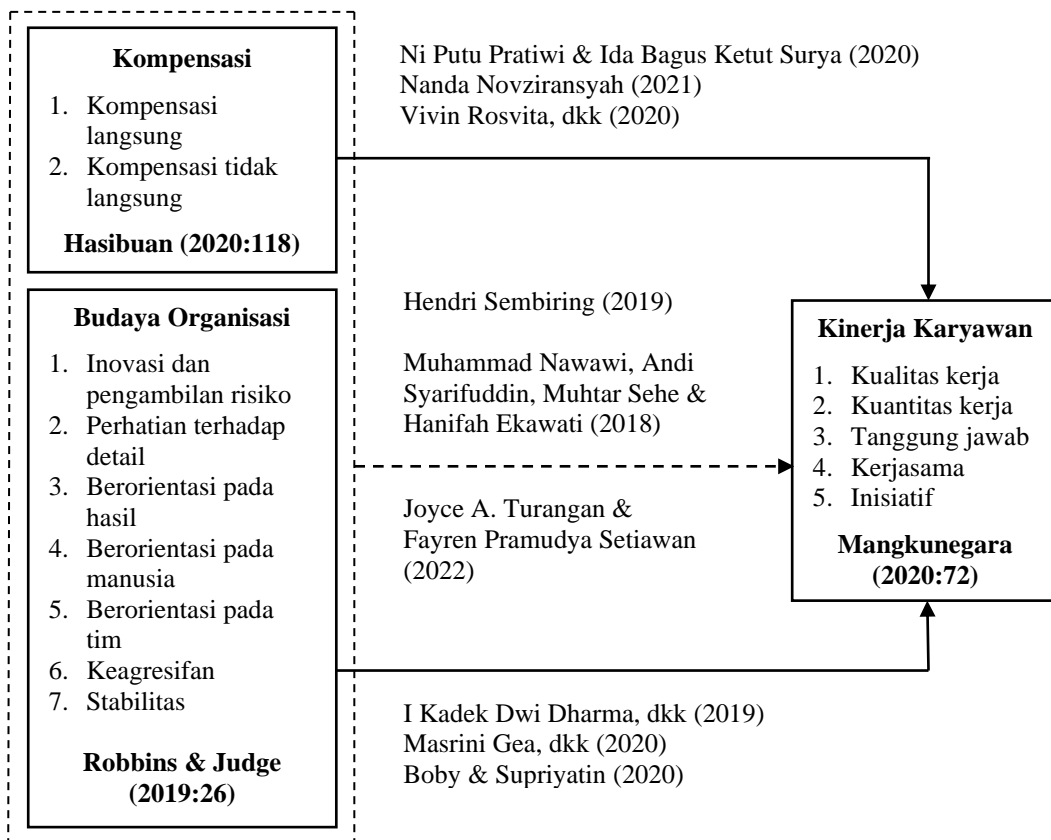
### **2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh dalam kinerja karyawan, hal ini dikarenakan jika kompensasi karyawan diberikan dengan adil dan sesuai maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja. Begitu juga dengan budaya organisasi, jika budaya organisasi pada suatu perusahaan dapat dijalankan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif dalam bekerja, akan menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Kompensasi dan budaya organisasi merupakan hal penting yang harus ada pada setiap individu di suatu organisasi karena kedua unsur tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperkuat dengan jurnal penelitian yang telah dilakukan oleh Hendri Sembiring (2019), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Nawawi, Andi Syarifuddin, Muhtar Sehe & Hanifah Ekawati (2018)

menyatakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh Joyce A. Turangan & Fayren Pramudya Setiawan (2022) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dukungan jurnal dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, maka dapat digambarkan secara sistematis pengaruh antara variabel yaitu kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat diperlihatkan dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:

-----> Berpengaruh secara simultan  
—————> Berpengaruh secara parsial

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diajukan atas rumusan penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dibuat atas dasar rumusan masalah yang berlandaskan pada teori-teori dan penelitian terdahulu. Berdasarkan penjelasan kerangka penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis secara parsial

a. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.