

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah penjelasan yang memuat berbagai teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian dan menjadi salah satu bagian penting dalam sebuah penelitian. Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini berhubungan dengan budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja, serta kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen dalam suatu organisasi memiliki peranan penting dalam mengatur berbagai aktivitas agar berjalan secara efektif guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pencapaian tujuan tersebut akan menjadi lebih mudah apabila keterbatasan sumber daya manusia, baik dari aspek pengetahuan, teknologi, keterampilan, maupun waktu, dapat dikelola melalui pengaturan serta pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang tepat. Dengan demikian, kerja sama yang harmonis dan berkesinambungan dapat terwujud, karena pada dasarnya manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan melalui kolaborasi antar individu dalam organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan salah satu unsur penting yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan maupun organisasi. Penerapan manajemen yang baik sangat

diperlukan untuk menghadapi berbagai perubahan situasi dan kondisi, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Dengan pengelolaan manajemen yang efektif, setiap aktivitas yang dijalankan dapat mengurangi risiko terjadinya kegagalan dalam pelaksanaan strategi yang telah direncanakan.

Manajemen memiliki pengertian yang luas karena dapat dipahami sebagai ilmu, seni, sekaligus proses. Sebagai ilmu, manajemen terus berkembang seiring kemajuan pengetahuan pada era modern sehingga dapat dipelajari, dianalisis, dan diuji kebenarannya dalam menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawab melalui kerja sama tim. Hal tersebut meliputi kegiatan perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, serta berbagai aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Di sisi lain, manajemen sebagai proses diwujudkan melalui serangkaian aktivitas seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Seluruh kegiatan tersebut dilakukan untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien demi tercapainya visi dan misi Perusahaan.

Menurut Ricky W. Griffin (2022:21) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah bagian dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”

Menurut George R. Terry dalam aditama (2021:8) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan Sumber lainnya”

Menurut John F. Mee dalam Aditama (2021:8) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah seni mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal agar tercapai kesejahteraan baik bagi pimpinan maupun pekerja juga masyarakat”

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pembedayaan Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Lainnya untuk mencapai tujuan tertentu dengan hasil yang semaksimal mungkin dan usaha yang seminimal mungkin.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Aditama (2021:10) fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan berada dalam proses manajemen yang menjadi patokan bagi manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan instansi. Fungsi dalam manajemen dikenal dengan *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC). Fungsi Manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan organisasi serta menentukan cara yang paling tepat untuk mencapainya. Dalam proses ini, pengambilan keputusan menjadi bagian penting yang melibatkan pemilihan tindakan terbaik dari berbagai manajer menjaga efektivitas kerja dengan menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas di masa depan. Dengan adanya tujuan dan rencana yang jelas, manajer pun dapat lebih mudah untuk mengarahkan penggunaan waktu serta mengalokasikan sumber daya secara optimal.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian merupakan proses penentuan cara pengelompokan kegiatan dan pemanfaatan sumber daya dalam organisasi. Fungsi ini mencakup

pembagian tugas secara terstruktur dengan menetapkan pihak yang bertanggung jawab atas setiap pekerjaan, serta mengatur hubungan kerja antar bagian agar dapat saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan proses implelementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide dan gagasan yang telah disusun sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan, yaitu visi misi instansi.

4. Kontrol (*Controlling*)

Tahap terakhir dalam proses manajemen adalah fungsi pengendalian, yaitu kegiatan memantau kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses ini, manajer memiliki peran untuk mengawasi jalannya aktivitas organisasi guna memastikan bahwa kinerja yang dilakukan sesuai dengan rencana, sehingga tujuan dapat tercapai tepat pada waktu yang telah ditentukan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Setiap Organisasi memiliki unsur-unsur yang membentuk suatu sistem manajerial yang baik, dan unsur-unsur itu dikenal sebagai Manajemen. Apabila salah satu unsur tidak terpenuhi, maka Upaya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat menjadi kurang optimal.

Menurut Tudung Subali Patma, Mohamad Maskan (2020:6) menjelaskan bahwa terdapat unsur-unsur Manajemen yang dikenal dengan 6M yaitu sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Dalam manajemen, unsur manusia merupakan faktor yang paling menentukan. Manusia berperan dalam menetapkan tujuan sekaligus menjalankan berbagai proses

untuk mencapainya. Tanpa keterlibatan manusia, tidak akan ada aktivitas kerja, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk yang memiliki kemampuan dan kebutuhan untuk bekerja.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang sangat penting dan tidak dapat diabaikan dalam manajemen. Uang berfungsi sebagai alat tukar sekaligus sebagai alat ukur nilai, sehingga hasil dari suatu kegiatan dapat dinilai melalui jumlah uang yang berputar dalam organisasi. Oleh karena itu, uang menjadi sarana yang krusial dalam pencapaian tujuan karena setiap kegiatan perlu direncanakan dan diperhitungkan secara rasional. Hal ini berkaitan dengan penentuan jumlah dana yang dibutuhkan, baik untuk membayar tenaga kerja, menyediakan peralatan, maupun untuk memperkirakan hasil yang akan diperoleh organisasi.

3. *Materials* (Bahan)

Material mencakup bahan setengah jadi maupun bahan jadi yang digunakan dalam proses produksi. Dalam kegiatan usaha, pencapaian hasil yang optimal tidak hanya bergantung pada sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga pada pemanfaatan bahan atau materi sebagai sarana pendukung. Hal ini menunjukkan bahwa material dan manusia memiliki keterkaitan yang tidak terpisahkan, karena tanpa adanya materi, tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai.

4. *Machines* (Mesin)

Dalam operasional perusahaan, penggunaan mesin menjadi hal yang sangat penting. Pemanfaatan mesin dapat memberikan kemudahan dalam proses kerja, meningkatkan keuntungan, serta mendorong terciptanya efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional.

5. *Methods* (Metode)

Metode dan prosedur yang efektif sangat dibutuhkan untuk menunjang kelancaran operasional. Metode dapat diartikan sebagai penentuan dalam menyelesaikan suatu tugas dengan mempertimbangkan berbagai aspek, seperti tujuan yang ingin dicapai, ketersediaan peralatan, penggunaan waktu, biaya serta proses operasional.

6. *Market* (Pasar)

Kegiatan pemasaran produk merupakan hal yang sangat penting, karena apabila produk yang dihasilkan tidak terserap pasar, maka proses produksi dapat terhenti. Hal ini berarti aktivitas operasional perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam arti mendistribusikan hasil produksi menjadi faktor yang sangat menentukan bagi keberlangsungan perusahaan. Agar mampu menguasai pasar, perusahaan harus memastikan bahwa kualitas dan harga produk sesuai dengan selera serta daya beli konsumen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada zaman sekarang ini Sumber Daya Manusia menjadi salah satu factor penting yang berpengaruh pada kesuksesan suatu organisasi, instansi yang berorientasi pada keuntungan maupun pelayanan pada masyarakat. Peranan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan instansi pemerintahan yang telah ditetapkan diawal periode kerja secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu penerapan dari fungsi Manajemen agar memperoleh Sumber Daya Manusia yang unggul untuk keberlangsungan organisasi, dan instansi.

Berikut adalah identifikasi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli Menurut Dessler (2020:3) menyatakan bahwa:

“Human Resoruce Management (HRM) is the concerned with all aspects of how people are employed, managed and develop in organizations”

Artinya bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola, dan dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Valentine et al, n.d.(2020:4) menyatakan:

“Human Resource is designing formal systems in an organization to manage human talent for accomplishing organizational goals”

Yang berarti Manajemen Sumber Daya Manusia (HR) adalah merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses dari sistem yang dirancang untuk mengelola Sumber Daya Manusia dalam organisasi secara efektif dan efisien. Proses ini dapat mencakup kegiatan memperoleh, mengembangkan, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus mengatur hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan dalam suatu organisasi. Selain itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) juga berfokus pada bagaimana para individu dapat dikelola dan dapat dikembangkan agar potensi serta bakat yang dimiliki para individu dapat dimanfaatkan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen merupakan unsur-unsur yang senantiasa melekat dalam proses manajerial dan menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan berbagai

kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi – fungsi ini mencakup serangkaian aktivitas yang saling berkaitan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, yang dijalankan secara sistematis dan berkesinambungan. Dengan adanya fungsi manajemen, manajer dapat mengoordinasikan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, sehingga setiap aktivitas organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Syachrani et al (2023:6-11) mengemukakan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Mencakup penetapan program pengelolaan Sumber Daya Manusia sebagai aset utama yang mendukung tercapainya target Perusahaan. Fungsi ini merupakan aspek yang sangat penting karena melibatkan perencanaan jangka pendek maupun jangka Panjang, serta pengelolaan yang berkaitan erat dengan keberlangsungan Perusahaan dan kelancaran operasionalnya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan proses pembentukan organisasi melalui perancangan hubungan yang terstruktur antara tugas, alur kerja, aktivitas personalia, serta berbagai faktor pendukung lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih efisien melalui pemberian arahan yang jelas, motivasi yang tepat, serta penerapan aturan – aturan yang bersifat mengikat dan terstruktur. Dengan adanya hal tersebut, karyawan diharapkan dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Meliputi kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja dengan membandingkan antara rencana yang telah ditetapkan dan realisasi di lapangan, serta melakukan tindakan korektif apabila terdapat ketidaksesuaian, termasuk melakukan perbaikan terhadap rencana yang telah disusun.

2. Fungsi Operasional

- a. Fungsi Pengadaan, mencakup kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, penempatan, serta pelatihan tenaga kerja, termasuk perencanaan kualitas dan jumlah (*headcount*) yang dibutuhkan. Proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan meliputi penarikan pelamar, proses seleksi, persiapan, penilaian, hingga pelaksanaan tes psikologi dan wawancara. Fungsi ini bertujuan untuk memperoleh jenis, komposisi, dan jumlah sumber daya manusia yang sesuai, sehingga target bisnis yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai.
- b. Fungsi Pengembangan, bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta sikap atau perilaku kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan baik. Aktivitas ini menjadi sangat seiring dengan meningkatnya kompleksitas tugas dalam manajemen kepegawaian. Fungsi ini diarahkan pada upaya peningkatan kemampuan dan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang ada, serta berbagai bentuk pengembangan diri, khususnya bagi pegawai yang berprestasi.
- c. Fungsi Kompensasi (Penghargaan), dapat diartikan sebagai pemberian imbalan yang adil dan layak kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi merupakan aspek yang cukup kompleks sekaligus menjadi salah satu hal yang paling penting bagi karyawan maupun organisasi.

- d. Fungsi pengintegrasian, berkaitan dengan upaya menyelaraskan berbagai kepentingan, baik kepentingan individu karyawan, organisasi maupun masyarakat. Dalam hal ini, perusahaan perlu memahami sikap dan perasaan karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- e. Fungsi pemeliharaan, tidak hanya bertujuan untuk mencegah terjadinya pengunduran diri karyawan, tetapi juga untuk menjaga semangat kerja serta kemampuan kerja mereka. Fungsi ini berfokus pada upaya mempertahankan kesiapan dan kapabilitas karyawan melalui penerapan berbagai program yang dapat meningkatkan rasa bangga serta loyalitas terhadap organisasi.
- f. Pemberhentian Tenaga Kerja, merupakan proses berakhirnya status dan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Prosedur penghentian ini umumnya meliputi pensiun, pengunduran diri, pemberhentian, pemecatan.

Berdasarkan uraian mengenai fungsi-fungsi manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen memiliki peranan penting dalam menunjang berbagai Upaya untuk mencapai tujuan Perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kepentingan manajemen puncak, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan organisasi yang dinamis. Selain itu, tujuan tersebut perlu mempertimbangkan fungsi – fungsi SDM secara menyeluruh serta memperhatikan kebutuhan dan karakteristik individu yang terlibat di dalamnya, sehingga tercipta keseimbangan antara kepentingan organisasi dan karyawan. Menurut Syachrani et al (2023:11-13) mengemukakan terdapat (Empat) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasi

Tujuan Organisasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran serta kontribusi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan efisiensi organisasi. Meskipun secara formal departemen atau bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dibentuk untuk membantu mempermudah tugas manajer, tanggung jawab terhadap kinerja karyawan tetap berada pada manajer itu sendiri. Oleh karena itu, departemen atau bidang Sumber Daya Manusia (SDM) berperan sebagai pendukung yang membantu manajer dalam menangani berbagai permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM). Dengan adanya dukungan tersebut, diharapkan proses pengelolaan karyawan dapat berjalan lebih efektif sehingga mampu menunjang pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara optimal.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan Fungsional sendiri mempunyai tujuan untuk menjaga partisipasi seluruh tingkatan level dalam perusahaan, termasuk peran departemen atau bidang sumber daya manusia (SDM), agar tetap berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, tujuan ini juga memastikan bahwa kontribusi setiap departemen atau bidang berada pada tingkat yang mampu mendorong dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan/organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tidak akan memberikan nilai tambah apabila standar yang diterapkan berada di bawah ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi sejak awal.

3. Tujuan Sosial

Tujuan ini berkaitan dengan tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat, di mana perusahaan diharapkan mampu meminimalkan dampak

negatif dari setiap aktivitasnya, terutama yang berkaitan dengan diskriminasi, keamanan, serta kepentingan umum lainnya. Apabila organisasi gagal dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal, hal tersebut menimbulkan hambatan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

4. Tujuan Pribadi

Dalam manajemen sumber daya manusia adalah membantu karyawan dalam mencapai tujuan individu yang mereka harapkan, seperti melalui kesempatan promosi, pengembangan jenjang karier, serta pemberian penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Perhatian terhadap tujuan pribadi karyawan menjadi hal yang penting untuk menjaga kinerja tetap optimal. Apabila tujuan pribadi tersebut diabaikan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan dapat menurun, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja, bahkan mendorong karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam keberhasilan organisasi, karena pengelolaannya tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM, tetapi juga seluruh manajer dan karyawan dalam bentuk kemitraan. MSDM merupakan penerapan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam seluruh aktivitas operasional SDM, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penempatan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai ilmu dan seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.1.3 Budaya Organisasi

Organisasi sebagai wadah orang-orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu di dalamnya terdapat anggota dengan sifat, suku, adat dan budaya yang berbeda-beda. Oleh karena itu pentingnya budaya organisasi bagi seluruh perusahaan. Walaupun budaya organisasi masih dianggap sebagai hal yang baru dan tidak terlalu dipahami, tetapi jika berjalan dengan efektif dan efisien akan memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi berasal dari kata “budi” dan “daya”. Budi sendiri memiliki arti akal dan hati sebagai perwujudan dari daya yang berarti kaya, cipta, dan manusia. Budaya Organisasi sebagai nilai-nilai yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, atau cara pekerjaan dilakukan di tempat kerja, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi itu sendiri.

Robbins & Judge (2024:549)

Budaya Organisasi merupakan makna Bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya Organisasi menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam memahami nilai, norma, serta pola perilaku yang berlaku di dalam organisasi.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki fungsi penting dalam membentuk identitas serta karakter suatu organisasi. Budaya Organisasi menjadi pedoman bagi anggota dalam bersikap, berperilaku, dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku di dalam Perusahaan. Selain itu, Budaya Organisasi juga dapat

menciptakan rasa kebersamaan, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dengan adanya Budaya Organisasi yang baik, hubungan antaranggota dapat berjalan lebih baik dan harmonis.

2.1.3.3 Jenis-jenis Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah kebiasaan yang menjadi keyakinan serta kesepakatan Bersama sehingga melekat dan dijadikan sebagai pedoman bagi seluruh karyawan suatu perusahaan. Menurut Robbins and Judge (2024:525) mengemukakan:

1. Struktur Birokrasi (*Bureaucracy*)

Ditandai dengan adanya tugas-tugas operasional yang rutin, spesialisasi pekerjaan, aturan dan prosedur yang formal, serta departementalisasi yang jelas. Struktur birokrasi juga memiliki kewenangan yang cenderung terpusat, rentang kendali yang lebih sempit, dan proses pengambilan Keputusan yang mengikuti rantai komando

2. Struktur Tim (*Team Structure*)

Ditandai dengan penggunaan tim sebagai utama dalam pengorganisasian pekerjaan. Struktur ini menempatkan kerja sama antarkaryawan dan kelompok kerja sebagai bagian penting dalam pelaksanaan pekerjaan organisasi yang dibahas oleh Robbins and Judge.

3. Struktur Sirkular (*Circular Structure*)

Ditandai dengan bentuk struktur organisasi yang disusun secara melingkar dan menekan hubungan antartingkat serta keterbutuhan antarbagian organisasi. Struktur sirkular merupakan salah satu bentuk desain organisasi yang lebih baru dan secara khusus dibahas dalam Robins and Judge.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins and Judge (2024:515) dalam buku *Organizational Behavior* dimensi Budaya Organisasi terdiri dari:

1. Inovasi
 - a. Tingkat sejauh mana karyawan didorong untuk berani berinovasi.
 - b. Tingkat sejauh mana karyawan untuk berani mengambil resiko dalam bekerja.
2. Perhatian Terhadap Detail
 - a. Tingkat ketelitian dalam menjalankan tugas.
 - b. Tingkat perhatian karyawan terhadap detail pekerjaan
3. Agresivitas
 - a. Tingkat semangat daya saing kompetitif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
 - b. Sikap ketegasan karyawan dalam mencapai target kerja
4. Stabilitas
 - a. Tingkat penekanan organisasi perusahaan dalam menjaga kestabilisasian kerja karyawan.
 - b. Tingkat perhatian karyawan terhadap kondisi internal organisasi perusahaan

2.1.4 Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap Perusahaan dan karena itulah

Perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Kompensasi juga merupakan pemberian imbalan balas jasa atas tenaga, waktu, dan pikiran yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dengan menjalankan tugas dan tanggung jawab.

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang dan barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi atau Perusahaan.

Menurut Moekijat dalam Sukarman et. Al (2023:166):

“Koempensasi merupakan balas jasa yang dibayar untuk jasa karyawan, jam-jaman atau karyawan-karyawan yang tidak bersifat melakukan pengawasan dan tata usaha”.

Menurut Tohardi dalam Sukarman et.al (2023:166):

“Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*)”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulka bahwa kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi tidak hanya terbatas pada bentuk finansial seperti gaji dan upah, tapi juga mencakup tunjangan serta fasilitas lain yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang secara adil dan

proporsional; sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab karyawan, sehingga menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi serta meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk imbalan baik berupa finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Kompensasi pada dasarnya adalah tindakan atau keadaan memberi kompensasi. Bentuk kompensasi paling terkenal adalah kompensasi pekerja (*worker's compensation*).

Menurut Awa yang dikutip Sisca et.al (2024:131): Kompensasi dapat diupayakan secara optimal agar operasional kerja, dan hal-hal lain yang menyangkut peningkatan kinerja berjalan lebih efektif, berikut jenis jenis kompensasi:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi ini berupa pembayaran langsung dalam bentuk uang kepada karyawan, yang terdiri dari:

- a. Bayaran Pokok yaitu Gaji dan upah yang diterima secara rutin per jam, per hari, per bulan.
- b. Bayaran Bonus dibayarkan kepada karyawan karena berhasil melampaui target awal.
- c. Bayaran Insentif yang diterima atas dasar banyaknya jumlah produk yang dijual.

2. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi ini yang tidak berbentuk uang, tetapi seperti:

- a. Tunjangan Kesehatan (Asuransi Kesehatan, jaminan sosial).

- b. Tunjangan pensiun dan program kesejahteraan karyawan.
- c. Fasilitas dan layanan lainnya (cuti keluarga, fasilitas penunjang pekerjaan, perawatan kesehatan).

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Awa yang dikutip Sisca et.al (2024:125-127) dimensi kompensasi dikelompokkan ke dalam kompensasi langsung dan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan, kompensasi yang diberikan meliputi:

1. Kompensasi Langsung

- a. Gaji, merupakan sejumlah uang yang dibayarkan kepada setiap karyawan setiap bulan atau minggu, sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
- b. Insentif, adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan sebagai imbalan berdasarkan keterampilan kinerja masing-masing.
- c. Tunjangan merupakan kesesuaian pemberian yang menyesuaikan dengan golongan jabatan tiap karyawan.
- d. Upah Lembur harus dibayarkan ketika karyawan mengerjakan pekerjaan diluar jam kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Kompensasi Tidak langsung

- a. Cuti adalah keadaan Ketika perusahaan mengizinkan karyawannya untuk tidak masuk kerja dalam waktu tertentu, seperti cuti tahunan, cuti sakit, cuti hamil.
- b. Layanan fasilitas kerja, adalah segala hal yang dinikmati karyawan demi rasa kenyamanan ketika bekerja.

- c. Layanan fasilitas kesehatan, merupakan segala hal yang dinikmati karyawan demi rasa nyaman Ketika mengalami gangguan kesehatan aktif selama bekerja.
- d. Program pengembangan diri, merupakan program yang disediakan perusahaan biasanya berupa beasiswa bagi karyawan yang memenuhi kriteria.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau Tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti satardar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja sangatlah pelu sebab dengan kinerja ini dapat diketahui ssejauh mana kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan aspek penting yang menjadi perhatian utama dalam suatu perusahaan atau organisasi karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu, banyak para ahli yang berbeda sesuai dengan pandangannya masing masing. Berikut pengertian Kinerja Karyawan menurut para ahli:

Robbins & Judge dalam Humaidi (2024:57) menyatakan:

Kinerja Karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran kriteria.

Abdullah dalam Humaidi (2024:58) menyatakan:

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di instansi pemerintah atau maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Menurut Gibson dalam Humaidi (2024:61) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu dorongan yang muncul pada setiap individu secara sadar maupun tidak sadar dalam melakukan suatu pekerjaan dengan tujuan tertentu. Setiap karyawan punya motivasi yang berbeda-beda.

2. Kompensasi atau Insentif

Kompensasi ataupun insentif dipisahkan mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi ini biasa diberikan kepada karyawan dalam wujud bonus yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan

3. Pelatihan Terhadap Karyawan

Pelatihan dan juga edukasi sangatlah penting untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya untuk karyawan baru dan masih memerlukan suatu bimbingan, sedangkan untuk karyawan lama mereka biasanya memerlukan peningkatan kinerja seiring berjalannya waktu. Pihak perusahaan bisa memberikan pelatihan langsung ditempat kerja atau dengan mendanai suatu

pembelajaran terkait beberapa faktor penentu yang mampu mempengaruhi performa karyawan.

4. Faktor Individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
5. Faktor Psikologis, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.
6. Faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan merupakan salah satu metode pendekatan strategis yang sesuai dan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan dan berkelanjutan bagi satu organisasi atau perusahaan. Pendekatan dengan menggunakan metode ini mencakup peningkatan kinerja individu yang bekerja di dalamnya, pengembangan kemampuan tim, serta kontribusi individu. Menurut Muhammad Busro (2020:99) kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja
 - a. Kecepatan, merupakan tenggat waktu yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
 - b. Target kerja, merupakan capaian yang diharapkan oleh perusahaan kepada setiap karyawan
2. Kualitas Kerja
 - a. Kerapihan, hal ini diperlukan karena kerapihan merupakan faktor penting penyusunan hasil kerja.
 - b. Ketelitian, merupakan hal yang penting karena jika salah sedikit saja akan mempengaruhi apa yang telah diterapkan perusahaan sebelumnya.

3. Kerjasama

- a. Saling membantu, merupakan kesediaan memberi bantuan kepada karyawan lain yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.
- b. Mengkordinasikan, kemampuan menyeimbangkan tugas pribadi dengan tugas anggota lain agar alur kerja selaras dengan tujuan tim.

4. Tanggung Jawab

- a. Kesanggupan, merupakan komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan hingga tuntas sesuai arahan.
- b. Kualitas mutu, merupakan dorongan untuk menjaga standar kualitas kerja.

5. Inisiatif

- a. Kemandirian, kemampuan mengambil keputusan secara tepat pada keadaan mendesak.
- b. Tindakan proaktif, merupakan tindakan cepat saat melihat potensi masalah tanpa menunggu intruksi dari atasan.

2.1.6 Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan yang kuat akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Karyawan yang di dorong atau terinspirasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka akan antusias melakukannya, yang akan memungkinkan mereka untuk bekerja dengan baik. Kinerja karyawan dipengaruhi motivasi pimpinan, sebaliknya jika karyawan kurang motivasi kinerja juga akan menurun. Gardjito dalam Sukarman et. al (2023:118)

2.1.6.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (dalam Sukarman et. al (2023:119) Memotivasi seseorang untuk terlibat dalam perilaku tertentu adalah faktor, akibatnya motivasi sering dilihat sebagai komponen yang mempengaruhi perilaku.

Menurut Martoyo (dalam Sukarman et. al (2023: 120) Motivasi kerja, atau motivator kerja, adalah sesuatu yang menumbuhkan dorongan atau semangat terhadap pekerjaan yang dihadapi.

Menurut Danim (dalam Sukarman et. al (2023: 120) Motivasi karyawan adalah setiap kekuatan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di tempat kerja atau dalam kehidupan secara keseluruhan.

2.1.6.2 Fungsi Motivasi Kerja

Secara umum motivasi berusaha membuat pekerja mau bekerja keras dan meningkatkan hasil yang terbaik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Agustini (2019: 124), fungsi motivasi antara lain:

1. Meningkatkan semangat kerja. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Meningkatkan stabilitas karyawan. Motivasi disini mengarahkan ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuan.
3. Meningkatkan disiplin karyawan. Hal ini menjadi penentu perbuatan apa saja yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan cara menyisihkan apa saja perbuatan yang dirasa tidak bermanfaat.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut McClland yang diterjemahkan oleh Suswanto (2020:161) menyatakan bahwa dimensi dan indikator yang dapat mengukur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi
 - a. Inovasi, dengan cara selalu mencari metode cara kerja yang lebih efisien dalam menyelesaikan tugas.
 - b. Pencapaian, dengan cara menilai diri berdasarkan capaian kualitas tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Kebutuhan akan afiliasi
 - a. Jalinan kerjasama sesama karyawan, membangun situasi kerja yang kolaboratif dibandingkan situasi yang bersifat kompetisi (tidak sehat).
 - b. Hubungan sosial karyawan, mengutamakan pembentukan interaksi yang akrab bukan hanya sekedar dalam pekerjaan dengan karyawan lain.
 - c. Keinginan diterima, dengan cara menunjukkan kepedulian tinggi terhadap pandangan orang lain agar diterima oleh karyawan lain.
3. Kebutuhan akan kekuasaan
 - a. Kesempatan jabatan lebih tinggi, kecenderungan untuk memperoleh posisi di dalam struktur organisasi perusahaan.
 - b. Pengendalian, kecenderungan untuk memegang kendali atas pengambilan keputusan yang sesuai dengan pekerjaan.
 - c. Kepemimpinan yang dominan, berusaha secara aktif untuk mengambil alih peran dalam pekerjaan yang sesuai dengan aturan perusahaan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar

pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan mempermudah dalam membantu suatu penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Elok Damayanti, Retno Nur. W, Amrun Rosyid (2024) The Effect of Compensation and Organizational Culture on Employee Performance Sumber: 10.56225/finbe.v3i1.338	Kompensasi dan Budaya Organisasi berdampak secara signifikan terhadap Motivasi	Kompensasi dan Budaya Organisasi yang berdampak kepada Motivasi	Penelitian ini tidak membahas langsung mengenai kinerja karyawan
2	Ruri Faradillah & Cecep Hartono (2025) The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable Sumber: 10.35870/emt.9i4.5210	Budaya organisasi dan kompensasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Membahas mengenai budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	Tidak mencantumkan variabel motivasi
3	Elisabeth Bhebe Lalu (2026) Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada KPRI Prima Karya Husada)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.	Membahas variabel Kompensasi yang berpengaruh kepada Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan variabel motivasi karyawan bukan hanya motivasi

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber: 10.31538/ijse.v7i3.5016			
4	Ibrahim, Herawati Abubakar, Muh Jafrawi Yunus (2024) Pengaurh Budaya Orgaanisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sumber: 10.55047/transekonomika.v5i1.847	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja para karyawan	Membahas Variabel tentang Budaya Organisasi yang berpengaruh kepada kinerja karyawan	Penelitian ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif
5	Wahyu Triana, Erny Rahmawati, Eko Hariyanto, Iwan Fakhruddin (2024) The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, And Compensation on Employee Through Motivation Sumber: 10.31538/ijse.v5i2.2209	Kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan merasa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan kesepakatan	Membahas mengenai pentingnya Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan variabel motivasi sebagai variabel intervening
6	Dea Ade Roslina, Anton Santoso (2025) The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Compensation on Employee Performance Through Work Motivation Sumber: 10.35965/jbm.v7i1.5182	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi memiliki dampak positif terhadap Motivasi Kerja yang signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan.	Membahas empat Variabel yang sama yaitu: Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan	Penelitian ini menambahkan Variabel Gaya Kepemimpinan
7	Sonya Nova, Woro Utari (2023) Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sumber: 10.38035/jemsi.v6i4	Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja	Ada di jumlah variabel (empat) Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Karyawan	Kompensasi, Budaya Organisasi berdampak langsung terhadap Kinerja Karyawan
8	Suparman S, Rahmat A Santoso, Eva Desembrianita (2024) Dynamics of Employee Performance: The Influence of Compensation and Organizational Culture Through Motivation	Variabel Kompensasi tidak berpengaruh baik signifikan langsung terhadap Kinerja Karyawan	Ada 3 variabel yang sama yaitu: Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi	Penelitian ini menunjukan pengaruh Kompensasi berpengaruh baik secara signifikan terhadap Motivasi

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber:10.18848/2329-1656/CGP/v29i01/103-117			
9	Eva Rosydiah, Ely Masykuroh, Shinta Maharani (2025) Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi Islam dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sumber: 10.56225/finbe.v3i1.338	Pelatihan dan Budaya Organisasi Islam tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh budaya organisasi yang tidak berdampak signifikan	Penelitian ini menggunakan variabel pelatihan dan budaya organisasi islam
10	Maria Samarada, Lathuihamalo, N.C. Lewaherilla (2022) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sumber: 10.35870/emt.9i4.5210	Menunjukkan bahwa adanya perubahan signifikan mengenai budaya organisasi terhadap motivasi kerja	Empat variabel utama yang sama, budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan	Penelitian ini membahas keberdampakan langsung budaya organisasi, kompensasi terhadap kinerja karyawan
11	Ata Fiolita, Siti Safaria (2024) The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Employee Motivation Sumber: 10.21154/jelhum.v4i2.5192	Kompensasi dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel yang sama	Variabel motivasi yang tidak ada
12	Rakha Mahendra, Zahara T. Roni, Supardi Supardi (2024) The Influence of Compensation, Job Satisfaction, and Work Culture on Employee Performance Through Work Motivation Sumber: 10.31538/ijse.v5i2.2209	Pengaruh motivasi merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia	Variabel yang dimiliki ada kesamaan di kompensasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Penelitian ini langsung menganalisis mengenai keberdampakan motivasi terhadap sumber daya manusia
13	Istiqomah et.al (2024) Pelatihan Terhadap Produktivitas, Jurnal SDM Sumber: 10.37641/jimkes.v12i4.2665	Pelatihan menggunakan keterampilan teknis sehingga produktivitas meningkat	Sedikit banyaknya membahas mengenai produktivitas kinerja karyawan	Variabel lingkungan kerja dan komunikasi organisasi

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Ramlah Basamalah, Bahari (2023) Motivasi Terhadap Produktivitas, Jurnal Ekonomi Sumber: 10.31538/ijjse.v5i2.2209	Motivasi kerja meningkatkan kinerja karyawan	Pembahasan mengenai profuktivitas kerja karyawan	Variabel lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan serta komunikasi organisasi
15	Massora (2022) Lingkungan dan Komunikasi Terhadap Produktivitas, Jurnal Manajemen Sumber: 10.38035/dijdbm.v5i5	Lingkungan dan komunikasi yang meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas	Mengenai produktivitas kinerja karyawan	Variabel pelatihan dan pengembangan
16	Hanif Fadhillah, Himmatul Kholidah, Hanifiyah Yuliatul (2023) Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah "X" di Surabaya Sumber: https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie	Besarnya pemberian motivasi kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ada	Variabel Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan	Perngaruh variabel satu ke variabel yang lainya
17	Tutik Winarsih, Arif Hidayar (2021) The Influence Of Organizational Culture And Motivation On Employee Performance Sumber: https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/4331/1878	Hasilnya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Tidak adanya variabel kompensasi
18	Djoko Setyo Widodo (2020) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sumber: https://www.academia.edu/download/99011518/pdf.pdf	Bahwasanya pemberian kompensasi yang sesuai dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.	Membahas pengaruh variabel terhadap Motivasi kerja dan Kinerja karyawan	Adanya variabel Kepemimpinan di jurnal penelitian tersebut
19	Noora AlShehhi, Fatima Alzaabi, Mohammed Annahal, Ahmad Sakhrieh (2021)	Menunjukkan adanya hasil yang positif dari budaya	Variabel Budaya Organisasi	Tidak adanya variabel lainya yang penulis teliti

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	The Effect Of Organizational Culture On The Performance Of UEA Organizations Sumber: https://10.1080/23311975.2021.1980934	organisasi dengan kinerja karyawan		
20	Maartje Paais, Jozef R. Pattiruhu (2020) Effect of Motivation, Leadership, And Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance Sumber: https://koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.pdf	Peran motivasi sebagai faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan	Variabel Motivasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan	Tidak adanya atrabel Kompensasi

Sumber: Data di olah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan penelitian terdahulu, menunjukan dan dapat diketahui budaya organisasi, kompensasi, serta motivasi memiliki pera penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik dan dapat diterapkan akan mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan akan membuat karyawan semakin terpacu untuk terus bekerja secara optimal. Namun masih ada perbedaan di hasil variabel yang membuat penelitian ini dilakukan untuk mengkaji kembali pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Cabang Kota Bandung.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pmikiran merupakan suatu dasar pemikiran yang digunakan oleh peneliti dalam menjelaskan hubungan anta teori, konsep, variabel penelitian, serta fenomena yang terjadi di lapangan. Kerangka pemikiran disusun berdasarkan kajian pustaka, hasil penelitian terdahulu, serta fenomena empiris

yang ditemukan pada objek penelitian. Dalam penelitian ini, kerangka penelitian digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Cabang Kota Bandung.

Penelitian ini dilatar belakangi adanya permasalahan kinerja karyawan di PT. Pos Logistik Indonesia Cabang Kota Bandung. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan kualitas dan kuantitas kerja. Dengan demikian budaya yang memberikan ruang untuk bekerja sama, berinovasi, serta memberikan nilai dan tujuan organisasi dapat mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Budaya Organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menumbuhkan semangat kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elok Damayanti, Retno Nur Widiyani, dan Amrun (2024) diketahui bahwa kompensasi dan budaya organisasi signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Dea Ader Roslina dan Anton Budi Santoso (2025) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi dan kompensasi yang diterapkan maka semakin tinggi juga motivasi kerja karyawan

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi memiliki peran penting dalam membentuk sikap, perilaku, dan pola kerja karyawan. Budaya organisasi yang mendukung inpvasi, kerjasama, komunikasi yang baik, serta penghargaan terhadap kontribusi akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dadn mendorong semangat kerja. Ketika karyawan merasa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai pribadi mereka maka motivasi untyk bekerja dan berkontribusi akan meningkat

Berdasarkan penelitian Robbins and Judge (2024:551), (2024:558), budaya organisasi terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Stephen P, A. Judge (2024:291) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja melalui motivasi kerja. Dengan demikian budaya organisasi yang baik akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan yang memperoleh kompensasi sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi yang diberikan akan merasa dihargai oleh perusahaan. Perasaan dihargai ini sangat akan mendorong munculnya semangat kerja, loyalitas serta keinginan untuk memberikan hasil yang lebih baik.

Berdasarkan penelitian Suparman, Fauzi Senoaji (2023) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian Sisca Septiani (2023) juga menunjukkan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor yang dapat menigkatkan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu semakin

baik kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi juga motivasi kerja yang dimiliki karyawan.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

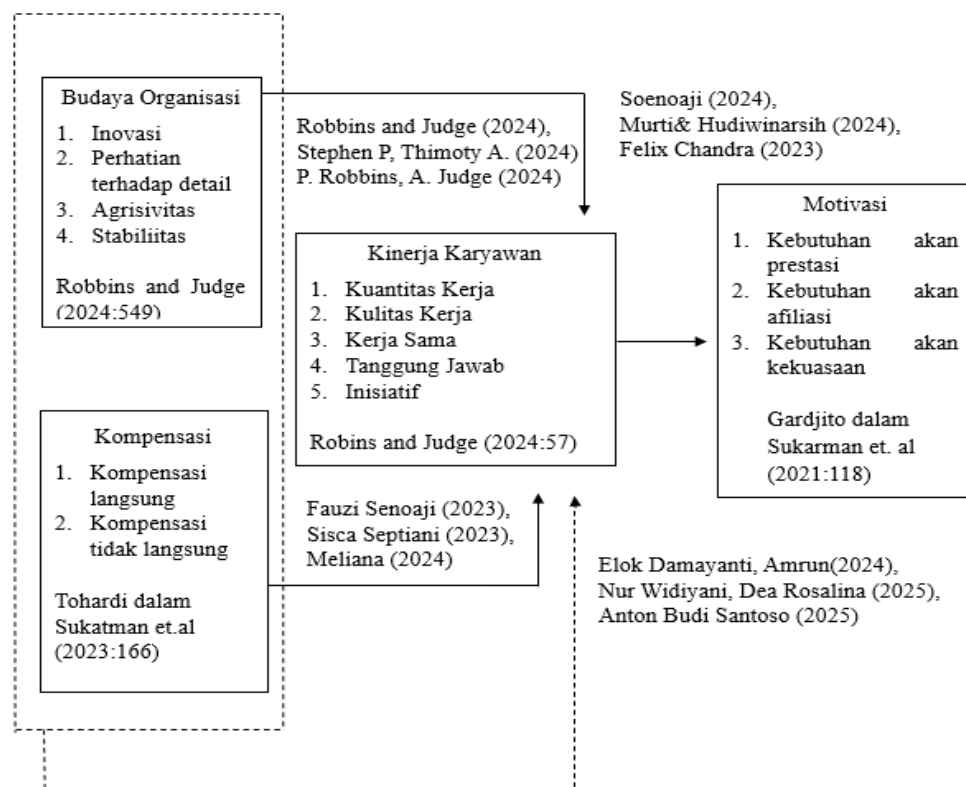
Motivasi kerja merupakan dorongan yang menyebabkan seseorang bersedia mengarahkan kemampuan, tenaga, dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, produktif dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal. Sebaliknya rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan penurunan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian Soenoaji (2024) motivasi terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Selain itu Penelitian Murty & Hudiwinarsih (2024) menyimpulkan bahwa motivasi merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan landasan berpikir yang digunakan peneliti untuk memahami suatu permasalahan penelitian serta menentukan pendekatan yang tepat dalam menjawab rumusan masalah secara sistematis. Paradigma ini berfungsi sebagai pedoman yang menggambarkan hubungan antara konsep, teori, variabel, dan metode penelitian yang digunakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui paradigma penelitian, peneliti dapat menjelaskan bahwa bagaimana suatu variabel diduga mempengaruhi variabel lainnya berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah disusun, paradigma penelitian pada gambar 2.1 menunjukkan hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam penyusunan hipotesis penelitian paradigma tersebut menggambarkan arah hubungan antara variabel independent dan variabel dependen sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai fokus penelitian yang akan di uji secara empiris.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

—————▶ : Parsial

-----▶ : Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang diajukan peneliti sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian yang masih perlu dibuktikan melalui

pengujian empiris. Menurut Sugiyono (2023:63), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang biasanya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Simultan:

1. Budaya Organisasi dan Kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

Parsial:

1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja
2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja
3. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan kepada Kinerja Karyawan