

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan sebuah seni untuk mengatur sesuatu baik orang ataupun pekerjaan. Sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja dalam tim. Dalam sebuah penerapannya manajemen memiliki subjek dan objek. Subjek adalah orang yang mengatur sedangkan objek adalah yang diatur. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui kerjasama dengan orang lain. Oleh karena itu maka sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya, tergantung dari bagaimana organisasi melaksanakan dan mengelola manajemen tersebut.

Adapun beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen ini tetapi pada kesimpulan dari manajemen itu sendiri memiliki kesimpulan yang serupa. Dibawah ini merupakan pengertian manajemen dari para ahli diantaranya yaitu:

Menurut Bernardine R Wirjaya (2007: 11) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana orang-orang yang bertanggung jawab dalam suatu organisasi, menyelesaikan tugas-tugas melalui upaya-upaya orang lain dalam kegiatan kelompok.

Pendapat lainnya dikemukakan menurut Marry Parker Folet dalam Handoko (2009:8)

“Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses kegiatan orang-orang yang ada dalam suatu organisasi dalam memimpin,

megatur, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia**

Menurut Hasibuan (2012:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya suatu perusahaan karyawan dan masyarakat.

Sejalan dengan pendapat diatas Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sofyandi (2013:6) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading dan Controlling, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontibusi prduktif dari SDM organisasi terhadap pecapaian tujuan organsasi secara efektif dan efisien.

Kemudian menurut Mangkunegara (2013:2) mengataka bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Eddy Sutrisno (2015:5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan pengelolannya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut ini merupakan fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Rivai (2008:14) dibagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional yaitu sebagai berikut

#### 1) Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*Organization Chart*).

##### c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*Directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 2) Fungsi Operasional

##### a. Penggandaan (*Procurement*)

Penggandaan (Procurement ) adalah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuha perusahaan.

b. Pengembangan (Development)

Pengembangan (Development) adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi (Compensation) adalah pemberian balasjasa langsung (direct)

Dan tidak langsung (indirect) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja.

d. Pengintegrasian (Integration)

Pengintegrasian (Integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan (Maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (Separation)

Pemberhentian (Separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari satu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontak kerja

berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh UU No 12 Tahun 1964.

#### **2.1.4 Manfaat Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manfaat ketika suatu organisasi mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan penorganisasian, manfaat menurut Marelta Sugiarto dalam Sunyoto (2014:8) diantaranya:

1. Organisasi akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia yang akurat.
2. Organisasi akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang terkini.
3. Organisasi memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan manajemen sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis.
4. Organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
5. Dapat melakukan kegiatan orientasi sosialisasi secara terarah.
6. Dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
7. Dapat melaksanakan penilaian karya secara efektif dan efisien.
8. Dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karir sesuai kondisi dan kebutuhan.
9. Dapat melakukan kegiatan penelitian.
10. Dapat menyusun skala upah atau gaji dan mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Suatu organisasi memerlukan suatu budaya, yang merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi yang dijadikan sebagai suatu sistem. Menurut Irham Fahmi (2016:233) budaya

organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama yang dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan.

Sedangkan Menurut Mahanan P. Tampubolon (2008: 481) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Kemudian menurut Veitzal dkk (2014: 256) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan. Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2003:525) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh semua anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartiannya bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.

### **2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Untuk membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya dapat dilihat dari karakteristik budaya organisasi. Sentot Imam (2010:36) mengemukakan karakteristik umum pembentuk budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Seorang pendiri mempunyai ide untuk mendirikan organisasi baru.
- b. Pendiri menerima orang-orang kunci dan menciptakan kelompok inti yang memiliki kesamaan visi.
- c. Kelompok inti bergerak merealisasikan ide dan melengkapi segala sesuatu sehingga organisasi bisa berjalan dengan baik.
- d. Pendiri dan kelompok inti secara bersama membangun kebiasaan yang bertujuan untuk membangun organisasi dengan kebiasaan positif dan produktif.

- e. Pembiasaan positif berjalan terus sehingga menjadi suatu yang inheren dengan gerak dan tingkah laku organisasi sehingga tanpa disadari kebiasaan-kebiasaan itu telah membentuk budaya organisasi.

## **2.3 Kompensasi**

### **2.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi dan salah satu alasan utama seseorang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dari imbalan yang mereka terima. Menurut Veithzal dkk (2014:541) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa-jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Menurut Hasibuan (2012:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2012:289) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Didalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja.

Menurut Hasibuan (2012:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah :

- a) Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan (pimpinan dengan karyawannya). Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

b) Kepuasan Kerja

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

c) Motivasi

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

d) Disiplin

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

### 2.3.2 Komponen-Komponen Kompensasi

Bentuk-bentuk komponen kompensasi yang diberikan organisasi kepada pegawainya, menurut Simamora (2004:442)

1. Kompensasi finansial, meliputi:

Finansial langsung, antara lain:

- Bayaran pokok, yaitu gaji dan upah
- Bayaran prestasi
- Bayaran insentif, yaitu bonus dan komisi
- Bayaran terangguh yaitu program tabungan

2. Finansial tidak langsung

- Program-program proteksi, yaitu asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi tenaga kerja dan pensiun.
- Bayaran diluar jam kerja, yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.

2.Kompensasi non finansial, meliputi:

a. Pekerjaan

- Tugas-tugas yang menarik



- Tantangan
- Tanggung jawab
- Rasa pencapaian

#### b. Lingkungan Pekerjaan

- Kebijakan-kebijakan yang sehat
- Supervisi yang kompeten
- Kerabat kerja yang menyenangkan
- Lingkungan kerja yang nyaman

#### 2.3.3 Tujuan Kompensasi

Berikut beberapa pendapat mengenai tujuan kompensasi salah satunya dikemukakan oleh Sedarmayantu (2001:24) adapun tujuan sistem kompensasi antara lain:

##### 1. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal tersebut akan mendorong kinerja pegawai yang sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

##### 2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin adanya keadilan diantara pegawai dalam organisasi. Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerjanya.

##### 3. Mempertahankan pegawai

Dengan sistem kompensasi yang baik para pegawai akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

##### 4. Memperoleh pegawai yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai, dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai maka peluang untuk memilih pegawai yang bermutu akan lebih banyak.

5. Pengendalian biaya

Dengan sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya pegawai pelaksanaan rekrutmen sebagai akibat dari makin seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu tuntutan organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

## **2.4 Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Sebuah organisasi yang sukses tidak terlepas dari kinerja karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut. Menurut Anwar Prabu (2008:67) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Veitshal dkk (2009:548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan untuk karyawan sesuai perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Bernadin (2001:43) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas-aktifitas selama periode waktu tertentu.

### **2.4.2 Faktor –faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Steers dalam Riani (2011:100), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja
- Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran eoran pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atau tugas yang diberikan kepadanya.
- Tingkat motivasi pekerja yaitu energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan.

Sedangkan menurut Mc Cormick dan Tiffin dalam Riani (2011:10).menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- Variabel Individu  
Variabel ini terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, kaeadan fisik, kepribadian, dan sikap.
- Variabel Situasional  
Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:
  1. Faktor sosial dari organisasi meliputi: kebijakan, jenis latihan, dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
  2. Faktor fisik dan pekerjaan meliputi : metode kerja, kebisingan, penyinaran dan tempratur.

Menurut Gibson dalamWibowo (2011:39) mengatakan ada tiga peringkat variabel yang mempengaruhi perilaku kerja atau prestasi kerja yaitu:

1. Variabel Individual  
Variabel individual terdiri dari kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial), pengajian dan demografis (umur, asal usul, jenis kelamin)
2. Variabel Organisasional  
Variabel organiasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekrjaan.
3. Variabel Psikologis

Faktor psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

### **2.4.3 Dimensi Kinerja**

Beberapa pendekatan untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut Bangun (2012:233) menyatakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui lima dimensi, antar lain:

1. **Kuantitas Pekerjaan**

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. **Kualitas pekerjaan**

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut pekerjaan tertentu.

3. **Ketepatan Waktu**

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. **Kehadiran**

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. **Sikap Kooperatif**

Tidak semua pekerjaan dapat di selesaikan oleh satu karyawan saja untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya berkerjasama dengan rekan kerjanya lainnya.

Menurut Bernadin (2003) pendekatan untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Yaitu yang meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.

2. Ketetapan Waktu Penyelesaian Pekerjaan

Yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang diutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

3. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

4. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Ada tiga dimensi menurut Koopmans, et al. (2014:331) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kinerja Tugas

Dimensi ini mengacu pada kemampuan dan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok. Perilaku yang menggambarkan kinerja tugas antara lain adalah kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja dan pengetahuan terhadap pekerjaan.

2. Kinerja Kontekstual

Dimensi ini mengacu pada perilaku yang mendukung lingkungan perusahaan, lingkungan sosial dan lingkungan psikologis tempat mereka bekerja. Perilaku yang menggambarkan kinerja kontekstual diantaranya adalah mengerjakan tugas tambahan, upaya dalam memfasilitasi rekan kerja, kemampuan bekerjasama, dan berkomunikasi.

### 3. Perilaku kerja yang produktif

Perilaku kerja yang tidak produktif mengacu kepada perilaku yang mengganggu atau membahayakan kesejahteraan perusahaan. Perilaku kerja yang tidak produktif diantaranya adalah absensi, menyalahgunakan jabatan, dan mencuri tempat kerja.

#### 2.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk melihat perkembangan karyawan selama kurun waktu yang ditentukan. Rivai (2006:312) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
  - Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - Promosi, kenaikan jabatan.
  - Training
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat ukur untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau aktivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan an menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi maupun hadiah.

## 2.5 Kajian Penelitian Sebelumnya

Penggalian penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji dan memperjelas variabel-variabel penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahanajian pada penelitian penulis. Adapun yang menjadi landasan penelitian terdahulu dalam penelitian ini disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Peneliti	Variabel	Hasil
1	Pengaruh budaya organisasi dan gaya	1. Trias Waliningsuci 2. M. Al musadiq 3. Djamhur Hamid	X1 (Budaya organisasi) X2 (Gaya Kepemimpinan)	Adanya pengaruh langsung dan signifikan variabel budaya

	kepemimpinan terhadap kepuasan kinerja dan kinerja karyawan pada PT. Enterpreneur Independen Bank (EIB) Indonesia Surabaya		Y1 (Kepuasan Kinerja) Y2 (Kinerja Karyawan)	organisasi terhadap variabel kinerja karyawan
2	Pengaruh organisasi terhadap kinerja Pegawai	Nel Arianty	X1 (Budaya Organisasi) Y (Kinerja Karyawan)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan
3	Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan di kamung batu waterpark Kabupaten Bnadung	1. Nova Riana 2. Khoerul Fajri 3. Karin Alshaumi	X1 (Kompensasi) Y (Kinerja Karyawan )	Pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan
4	Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama (Danone Aqua)	1. Nancy Yusnita 2. Imas Purnamasari	X1 (Kompensasi ) Y (Kinerja Karyawan)	Terdapat hubungan yang nyhata dan positif antara kompensasi dan kinerja karyawan



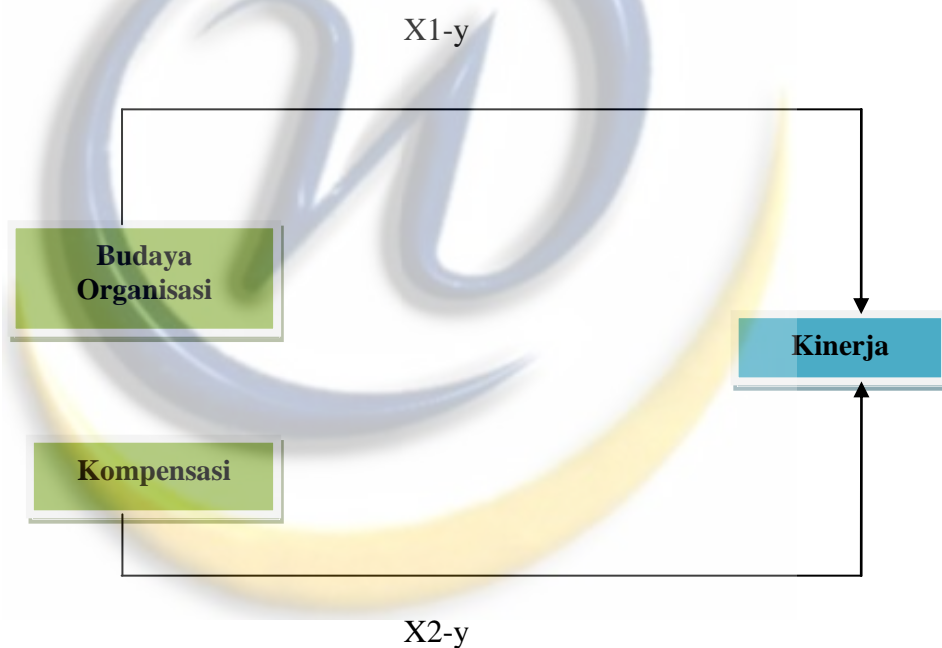
5	Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan departemenen quality assurance PT. PEB Batam	SriLanggeng Ratnasari	X1 (Kompetensi) X2 (Kompensasi) Y (Kinerja Karyawan)	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
---	---	-----------------------	--	--

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Budaya mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Robbins dan Coulter (2016:85) menyatakan budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, antara lain diantaranya adalah gagasan (Inovation). Seberapa besar organisasi kecamatan Tanjungsari mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dalam mengambil resiko. Perhatian pada detail (detail) meliputi Seberapa dalam ketelitian, analisis, dan perhatian dapat detail yang dituntut organisasi dari para karyawan kecamatan tanjungsari. Orientasi Hasil (orientation of results) meliputi Seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses). Orientasi Orang (people orientation) meliputi Seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor orang (karyawan) didalam pengambilan keputusan manajemen. Orientsi Tim (team orientation) meliputi Seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim) ketimbang kerja individu dalam menyelesaikan tugas. Agresivitas meliputi Seberapa besar organisasi mendorong para karyawan kecamatan tanjungsari untuk saling bersaing ketimbang kerjasama. Stabilitas (stability) seberapa besar organisasi dengan menyesuaikan yang ditetapkan.

Budaya organisasi dapat diukur keberadaannya, tujuan pengukuran budaya organisasi untuk mencari tahu seberapa kuat anggota organisasi dalam memegang nilai-nilai yang diterapkan. Oleh karena itu, sasaran pengukuran budaya organisasi dilakukan pada anggota organisasi dan pegawai dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2016:85). Dalam hal ini kompensasi akan diukur sebagai hal memperkuat adanya kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori yang telah diuraikan sebelumnya, serta untuk memudahkan penelitian yang sedang dilaksanakan maka dibuat kerangka teoritis seperti gambar dibawah ini:



Sumber : Data Olah Penulis

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

## 2.7 Hipotesis

Menurut sugiyono (2015:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Sesuai dengan kerangka pikir yang

telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis-hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

