

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan salah satu bagian dari manajemen SDM, pengertian dari budaya organisasi sendiri banyak dikemukakan oleh para ahli. Akan tetapi adanya perbedaan tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diamati dan diukur. Seperti menurut Ivanchevic dalam Adami (2016:28) bahwa, *“Organization culture is what the employees perceive and how this perception creates a patternt of beliefs, values, and expectation.”* Pengertian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Selanjutnya menurut Kreiner dan Kinicki dalam Adami (2016:28) memberikan pengertian bahwa, *“Organizational culture is the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments”*. Kreitner dan Kinicki menganggap bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu kekuatan yang tidak disadari, tetapi mudah disebarluaskan, kehadirannya tidak disadari oleh individu tetapi dipatuhi oleh individu-individu dalam lingkungan organisasi, memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Menurut Donnelly & Konopaske dalam Burhanuddin dkk (2018:9) Terdapat sejumlah faktor yang terbukti mampu membentuk fenomena budaya sebuah organisasi. Atas dasar proposisi ini para ahli berkesimpulan bahwa budaya organisasi sesungguhnya berasal dari faktor-faktor situasional organisasi. Konstruk budaya organisasi dapat diberi batasan sebagai sharing antar anggota mengenai harapan, kepercayaan, norma, nilai-nilai, rutinitas yang mempengaruhi bagaimana orang-orang bekerja dan berinteraksi satu sama lain dalam merealisasikan keinginan-keinginan organisasi dan tujuan kerjasama yang telah ditetapkan. Hostede dalam Adami (2016:29) mengemukakan bahwa budaya dapat

didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.

Sementara itu Robbins dalam Adami (2016:29) menjelaskan kultur organisasi menagacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Ada tiga hal yang memainkan peran sangat penting dalam mempertahankan sebuah kultur: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, metode sosialisasi adalah sebagai berikut :

1. Praktik seleksi

proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi.

2. Manajemen puncak

tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap organisasi.

3. Sosialisasi

sosialisasi dimaksudkan agar para pegawai baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

Menurut Tuala (2020:4) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkahlaku yang di ciptakan dan dikembangkan oleh suatu oraganisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada sistem pemahaman bersama anggota organisasi dan membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi memiliki karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dalam Tuala (2020:5) mengemukakan adanya tujuh karakteristik tersebut dibagi dalam beberapa tingkat antara lain:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
6. Kegresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

### **2.1.2. Kompensasi**

Menurut Mujanah (2019:1) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi finansial atau non finansial diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun. Dapat dikatakan pula bahwa kompensasi adalah suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial (*financial reward*) yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial atau uang atau segala sesuatu yang dapat di ukur dengan uang, atau bisa juga dalam bentuk non-finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja dan lainnya.

Dari penjelasan-penjelasan mengenai kompensasi, yang dimana secara garis besar kompensasi dibagi menjadi kompensasi langsung & tidak langsung. Menurut Mujanah (2019:20) Kompensasi langsung sangat berkaitan erat dengan tugas pokok kerja yang menjadi kewajiban karyawan dan berhubungan langsung dengan pekerjaannya sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Gaji (*Salary*) dan Upah (*Wages*).

Gaji dan upah pada umumnya merupakan pemberian kompensasi secara finansial. Gaji diberikan berdasarkan tarif mingguan, bulanan atau tahunan. Sedangkan untuk upah, biasanya adalah pemberian kompensasi secara langsung yang diberikan berdasarkan tarif gaji perjam atau upah harian, sehingga semakin lama kerjanya, semakin besar upah yang diterima. Apabila dilihat berdasarkan pengaplikasian pemberian kompensasi antara gaji dan upah, gaji seringkali diterapkan kepada perusahaan-perusahaan yang lebih membutuhkan keterampilan dan kualifikasi khusus sehingga pembayaran gajinya cukup besar serta pendapatan perusahaan dihitung per jangka waktu tertentu. Sedangkan untuk upah, kerap digunakan untuk membayar pegawai part-time sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi kegiatan-kegiatan tertentu dan oleh perusahaan-perusahaan produksi yang lebih menuntut pekerjaan kasar yang juga lebih mementingkan kuantitas produksi serta pendapatan perusahaannya berdasarkan jumlah produk yang dikeluarkan (*output*).

2. Insentif (*Incentive*)

Insentif merupakan pemberian kompensasi secara finansial dan merupakan tambahan-tambahan diluar gaji yang telah ditetapkan atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Program-program kompensasi yang memberikan insentif, seringkali didasarkan kepada tingkat produktivitas karyawan, tingkat penjualan produk, tingkat pencapaian keuntungan atau adanya upaya-upaya pemangkasan biaya yang membuat perusahaan menjadi untung.

Kompensasi tidak langsung menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Tunjangan (*Benefit*)

Tunjangan merupakan pemberian kompensasi secara finansial dan non-finansial yang merupakan tambahan-tambahan diluar gaji maupun upah. Misalkan, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, tunjangan hari raya, tunjangan melahirkan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

## 2. Fasilitas (Facility)

Fasilitas merupakan pemberian kompensasi secara tidak langsung non-finansial diluar gaji atau upah. Misalkan, tambahan cuti hari kerja, rekreasi yang dibiayai perusahaan, motor dinas, mobil dinas, rumah dinas, ruang kerja khusus (kantor), keanggotaan klub, tempat parkir khusus dan pinjaman (cicilan) motor, mobil dan rumah pribadi.

Menurut Davis Keith & William B. Wether dalam Mujanah (2019:4) Tujuan adanya kompensasi dalam organisasi adalah :

### 1. Memperoleh SDM yang Berkualitas

Sistem kompensasi yang baik merupakan sistem kompensasi yang diberikan terhadap karyawan secara obyektif, adil dan terbuka, dengan tujuan agar karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Jika pemberian kompensasi diberikan perusahaan pada karyawan dengan memuaskan, maka ketika mengadakan rekrutan karyawan, perusahaan akan memperoleh pelamar yang banyak. Dengan begitu, perusahaan mendapatkan kesempatan lebih besar melakukan seleksi dari jumlah pelamar yang banyak tersebut. Perusahaan akan memiliki kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan karyawan yang sangat berkualitas.

### 2. Mempertahankan Karyawan yang Ada

Jika karyawan memiliki kepuasan terhadap sistem kompensasi yang diberikan perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dan betah untuk tinggal sehingga tidak akan terjadi perpindahan atau pengunduran diri ke instansi dan perusahaan lain. Tinggi rendahnya labor turn over atau tingkat perputaran tenaga kerja akan sangat memengaruhi efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan. Tingkat labor turn over yang tinggi akan sangat merugikan perusahaan karena akan menggerus, menguras dan mengorbankan banyak hal dalam perusahaan. Jika terdapat karyawan yang keluar maka perusahaan harus melakukan perekrutan ulang untuk mengisi posisi tersebut yang telah ditinggalkan. Padahal melakukan perekrutan ulang harus mengorbankan waktu, tenaga dan sumber daya yang seharusnya bisa dipakai untuk keperluan yang lain yang lebih penting. Terlebih lagi, apabila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki kompetensi khusus sehingga untuk mencari gantinya akan sulit dan membutuhkan waktu serta penyesuaian lebih. Untuk itu program

kompensasi yang baik dan layak sudah seharusnya diberikan kepada karyawan dengan sepiantasnya, agar menghasilkan kepuasan yang maksimal dalam bekerja dan karyawan akan merasa bahwa kompensasi yang perusahaan berikan menjadi penghargaan yang layak sehingga mau tetap bekerja dan tidak berpindah ke instansi dan perusahaan lain.

### 3. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan keadilan, baik secara internal maupun eksternal. Keadilan internal adalah ketika kompensasi diberikan sesuai dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan yang dikerjakan. Keadilan eksternal merupakan pemberian kompensasi terhadap karyawan atau pekerja yang dikomparasikan dengan perusahaan lain dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan yang sama di pasar kerja. Oleh karena itu, kompensasi yang adil juga harus terukur dan dapat diukur serta memiliki ukuran yang telah disesuaikan dengan jenis, beban dan tingkat kesulitan pekerjaan.

### 4. Penghargaan Terhadap Perilaku yang Diinginkan

Program kompensasi dapat juga dalam bentuk penghargaan terhadap pola perilaku yang diperlihatkan oleh karyawan, sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Penghargaan tersebut bisa berupa insentif bagi karyawan yang telah memberikan effort dan kontribusi lebih terhadap organisasi dalam hal mereka berperilaku. Hal ini dapat digunakan sebagai penambah motivasi karyawan dalam hal memperbaiki dan meningkatkan perilaku baik mereka ketika berada didalam lingkungan kerja atau perusahaan. Misalnya, perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan, karena work ethics mereka baik, seperti taat terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, bekerja sesuai dengan SOP (Standar Operational Pekerjaan), disiplin dalam bekerja, tepat waktu, bertanggung jawab, dan mampu menjadi panutan bagi karyawan lain.

### 5. Mengendalikan Biaya

Program kompensasi yang wajar, tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah, akan membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan kualitas seperti yang diharapkan. Tanpa adanya pengelolaan kompensasi secara efektif, maka akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan pada akhirnya bisa meningkatkan labor turn over yang tinggi. Namun jika pemberian kompensasi juga tidak terkendali,

terlalu tinggi dan tidak disertai dengan pengukuran kinerja yang tepat, malahan akan membebani keuangan perusahaan dan menghasilkan biaya yang tidak perlu, yang malah merugikan perusahaan.

6. Mengikuti Aturan Pemerintah

Sistem kompensasi yang baik merupakan kompensasi yang seharusnya memenuhi aturan pemerintah yang berlaku. Dalam hal ini, Indonesia telah memiliki Undang-Undang ketenagakerjaan no. 13 thn. 2003, yang di dalamnya membahas tentang besaran kompensasi karyawan. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang dibuat oleh perusahaan setidaknya harus diberikan sesuai dengan aturan pemerintah yang berlaku di Indonesia. Termasuk UMK (Upah Minimum kabupaten/Kota) yang harus di terapkan seluruh Indonesia. dan ini merupakan dasar acuan dalam penetapan kompensasi oleh perusahaan. Selain itu, juga dapat dilengkapi dengan aturan hukum yang berlaku seperti aturan Keputusan Menteri dan peraturan lainnya.

7. Terbuka dan Transparan

Sistem kompensasi yang baik hendaknya diberikan secara terbuka dan transparan (*Fairness*) serta dapat dipahami oleh semua anggota dalam organisasi. Semakin terbuka dan transparan program kompensasi yang diterapkan, maka akan membuat semua karyawan mudah memahami dan mengetahui apa saja komponen-komponen kompensasi yang akan diterima oleh karyawan sehingga program kompensasi menjadi efektif dan mampu memotivasi karyawan untuk mengerahkan segala kemampuan terbaiknya serta meningkat kan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Sistem kompensasi yang baik hendaknya dirancang dan dikelola dengan efektif dan efisien, dengan membuat sistem informasi SDM secara sistematis, terintegrasi antara satu bagian dengan bagian yang lain. Walaupun tujuan ini sebenarnya sebagai pertimbangan sekunder saja dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain, namun keberadaannya dapat membantu perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif. Akan tetapi apabila terdapat keterbatasan sumber pendanaan dalam pengadaan program sistem informasi terkomputerisasi, perusahaan dapat menundanya dan menggunakan sistem yang konvensional saja. Melalui program dengan menggunakan IT dan

terintegrasi, maka diharapkan akan menghasilkan tingkat penilaian yang lebih baik lagi dan memudahkan perusahaan untuk menetapkan kompensasi yang baik.

Menurut Mujanah (2019:11) Indikator dari sebuah sistem kompensasi yang baik adalah harus mampu:

1. Menarik tenaga-tenaga yang berkualitas baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.
2. Mempertahankan tenaga-tenaga yang berkualitas yang ada di dalam perusahaan.
3. Memotivasi karyawan.
4. Membentuk budaya/iklim perusahaan.
5. Menunjang struktur organisasi.
6. Mencerminkan kemampuan financial perusahaan

Dalam praktiknya karyawan PT Himawari Wijaya Service mendapatkan beberapa jenis kompensasi yang diterima yang disesuaikan dengan posisi dan masa kerja karyawan seperti dalam tabel 2.1 dibawah ini:

**Tabel 2.1 Kompensasi karyawan**

NO	Posisi		Masa kerja		*penyesuaian dengan masa kerja
	Operator	Leader Shift	<1 tahun	>1 tahun	
BPJS (TK,Kesehatan dll)	V	V	V	V	
Bonus akhir tahun	V	V	*V	V	
THR	V	V	*V	V	
Transportasi	V	V	V	V	
Tunjangan Jabatan		V			
Makan	V	V	V	V	

Sumber: PT Himawari Wijaya Service

### 2.1.3. Disiplin kerja

Disiplin menunjukkan kondisi yang ada atau sikap hormat karyawan terhadap ketetapan dan peraturan yang ada di perusahaan, jika aturan sering dihiraukan atau dilanggar artinya karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya jika karyawan melaksanakan aturan perusahaan menunjukkan adanya sikap disiplin yang baik.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu Farida & Hartono (2016:42) mengutip Hasibuan yang berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Tujuan disiplin kerja adalah untuk mencapai sikap perilaku dan operasional yang sesuai dengan aturan atau ketentuan yang berlaku, dan inisiatif untuk mengambil tindakan yang diperlukan ketika tidak ada perintah dari atasan atau manajer. Tujuan disiplin juga untuk membimbing atau mengarahkan tingkah laku dalam hubungan yang serasi dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Menurut Henry Simamora dalam Farida & Hartono (2016:43) Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran.

Adapun indikator-indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2016:194) yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat (Pengawasan Melekat)

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku interdisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang interdisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

8. Hubungan kemanusiaan

Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

#### 2.1.4. Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan dalam Adami (2016:92) kinerja (*performance*) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsifungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam hal ini pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan

sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu atau seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar blue collar worker

Adami (2016:92) mengutip Bernadin & Russell yang mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. *Quality* : *The degree to which the process or result of carrying out activity approaches, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.* (Sejauh mana proses atau hasil dari melakukan pendekatan kegiatan, baik dalam artian sesuai dengan beberapa cara yang ideal untuk melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan kegiatan yang dimaksud.)
2. *Quantity* : *The amount produces, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or number of completed activity cycles.* (Jumlah menghasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti nilai dolar, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang diselesaikan siklus.)
3. *Timeliness* : *The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.* (Sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan, atau hasil yang dihasilkan, pada waktu paling awal yang diinginkan dari sudut pandang keduanya berkoordinasi dengan output orang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.)
4. *Cost-Efectivenese* : *The degree to which the use of the organization's resoueces (e.g., human, monetary, technological, material) is maximize in the sense of geting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.* (Sejauh mana penggunaan dari sumber daya organisasi (misalnya, manusia, moneter, teknologi, material) dimaksimalkan dalam arti mendapatkan keuntungan tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit atau contoh penggunaan sumber daya.)
5. *Need for Supervision* : *The degree to which a performar can Carry out a job function without either having to request Supervisory assistance or requiring supervisory intervention To prevent an adverse outcome.* (Sejauh mana seorang performar dapat Melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan Pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan Untuk mencegah hasil yang merugikan.)
6. *Interpersonal Impact* : *The degree to which a performer Promotes feelings of self-esteem, Goodwill, and Cooperativeness among coworkers and subordinates.* (Sejauh

mana seorang performer Meningkatkan perasaan harga diri, Niat Baik, dan Kerja Sama di antara rekan kerja dan bawahan.)

Menurut Rummler dan Brache dalam Adami (2016:95) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah :

1. *Barriers*

yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.

2. *Performance Expectations*

yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.

3. *Consequence*

yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.

4. *Feedback*

Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.

5. *Knowledge/skill dan Individual Abilities*

yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Menurut Silaen dkk (2021:7) menjelaskan bahwasanya seorang karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi dapat diketahui dan dinilai melalui instrument penilaian kinerja. Cara membandingkan penampilan kerja individu dengan standar baku penampilan merupakan salah satu hakikat evaluasi penilaian kinerja. Menurut Stephen P. Robbins dalam Adami (2016:169) Penilaian kinerja organisasi bertujuan untuk, antara lain;

1. Penilaian digunakan untuk mengambil keputusan personal, penilaian ini sangat membantu memberikan informasi yang tentang promosi, transfer ataupun pemberhentian pegawai
2. Penilaian dapat memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan
3. Penilaian dapat dijadikan sebagai bahan kriteria untuk program seleksi dan pengembangan sumber daya manusia
4. Penilaian kinerja digunakan untuk memenuhi feed back atau umpan balik terhadap para pekerja.

Setelah mengetahui tujuan, maksud dan fungsi dari penilaian kinerja karyawan akan timbul pertanyaan bagaimana cara manajemen menilai kinerja dari masing-masing karyawan. Menurut Silaen dkk (2021:8) Dalam melakukan penilaian kinerja ada 2 metode yang dilakukan, yaitu :

1. Metode yang menggunakan orientasi waktu yang lalu. Metode ini menggunakan beberapa teknik, antara lain :
  - a. Teknik yang menggunakan penilaian kinerja karyawan dari nilai terendah sampai nilai tertinggi.
  - b. Teknik yang menggambarkan karakteristik dan kinerja karyawan.
  - c. Teknik yang menilai kinerja karyawan dengan cara meninjau langsung ke lapangan.
2. Metode yang menggunakan orientasi waktu yang akan datang. Metode ini juga menggunakan beberapa teknik, antara lain :
  - a. Penilaian diri dengan melakukan pengembangan organisasi melalui pengembangan diri karyawan.
  - b. Penilaian psikologis dengan cara melakukan penilaian aspek motivasi, emosi dan intelektual.
  - c. Mengidentifikasi kemampuan manajemen untuk waktu yang akan datang.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian yang sebelumnya dilakukan berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja

Pegawai di PT. Telkom Kandatel Surakarta” oleh Mulyanto Mahasiswa STIE AUB Surakarta.<sup>52</sup> Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Penelitian ini membahas pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja. Dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai PT. Telkom Kandatel Surakarta. Hasil lainnya menyebutkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai PT. Telkom Kandatel Surakarta. Sedangkan, secara simultan diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai PT. Telkom Kandatel Surakarta.

2. Penelitian yang sebelumnya dilakukan berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Departemen Produksi PT. LEO Agung Raya Semarang” oleh Ahmad Nur Rofi.<sup>53</sup> Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Penelitian ini membahas pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja. Dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan merupakan faktor yang paling dominan. Dominan berarti semakin tinggi tanggapan responden terhadap budaya kerja, maka akan meningkatkan prestasi kerja departemen produksi PT. Leo Agung Raya Semarang akan meningkat.
3. Penelitian yang sebelumnya dilakukan berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan Kota Malang)” oleh Carnila M.D. Parhusip, M. Al. Musadieg dan Gunawan Eko N. mahasiswa fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.<sup>49</sup> Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Penelitian ini membahas pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja. Dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa hasil pengujian analisis regresi linier berganda secara simultan dapat disimpulkan bahwa variabel Sikap dan variabel perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan hasil pengujian analisis regresi linier berganda, secara

parsial variabel sikap berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan AJB BUMIPUTERA. Hasil pengujian analisis regresi linier berganda, secara parsial variabel perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan AJB BUMIPUTERA.

4. Penelitian yang sebelumnya dilakukan berjudul “Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar, Bali”<sup>51</sup> oleh I Ketut Febri Ananta dan I G. A. Dewi Adnyani mahasiswa Universitas Udayana, Bali, Indonesia. Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif. Penelitian ini membahas pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan hasil penelitiannya yang menyebutkan bahwa variabel disiplin kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur. Sedangkan, secara parsial diketahui bahwa variabel disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur.

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

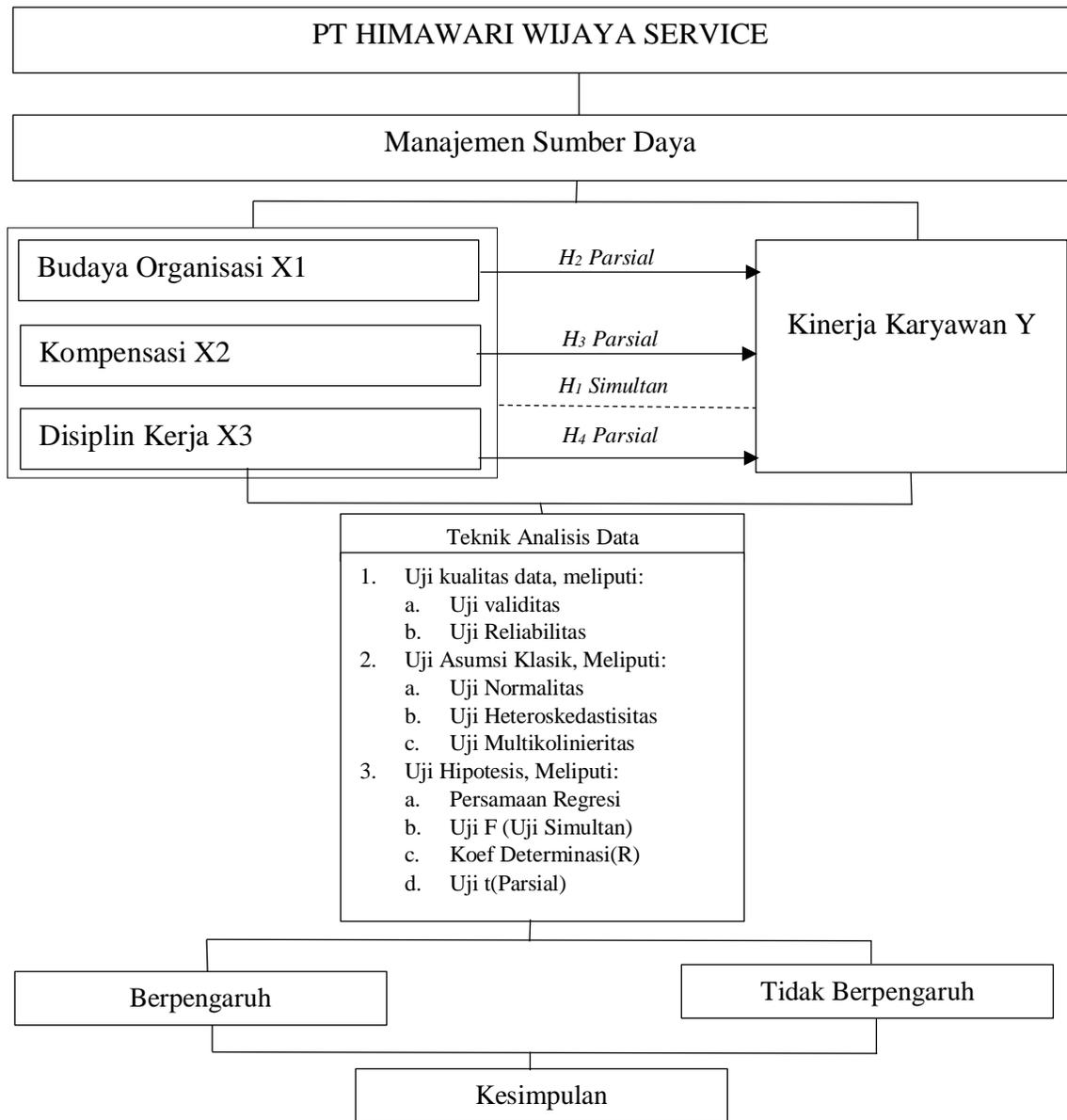
PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Mulyanto	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai di PT. Telkom Kandatel Surakarta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Budaya organisasi</li> <li>4. Kinerja karyawan</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 60,9%</li> <li>2. Uji f, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> <li>3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> </ol>

Ahmad nur rofi	Pengaruh disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada departemen produksi pt. Leo agung raya semarang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Pengalaman kerja</li> <li>3. Prestasi kerja</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 79,6%</li> <li>2. Uji f, semua variabel x berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel y</li> <li>3. Uji t, semua variabel x berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel y</li> </ol>
Carnila M.D. dkk	Pengaruh Disiplin Kerja, Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Cabang Kayutangan Kota Malang)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Prestasi kerja</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 45,8 %</li> <li>2. Uji f, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> <li>3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> </ol>
I Ketut Febri Ananta dan I G. A. Dewi Adnyani	Pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar, Bali	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja</li> <li>2. Budaya organisasi</li> <li>3. Produktivitas kerja</li> </ol>	Analisis regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji regresi 87,7 %</li> <li>2. Uji f, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> <li>3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan kepada variabel Y</li> </ol>

Sumber : Jurnal Terkait (2023)

### 2.3. Kerangka Konseptual

Menurut Widayat dan Amirullah dalam Nurdin dkk (2019:125) kerangka berpikir atau juga disebut sebagai kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dibawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber: penulis (2023)

## 2.4. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan teori yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_1$  : Terdapat hubungan atau pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Himawari Wijaya Service.

$H_0$  : Tidak terdapat hubungan atau pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Himawari Wijaya Service.

2. Hipotesis 2

$H_2$  : Terdapat hubungan atau pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Himawari Wijaya Service.

$H_0$  : Tidak terdapat hubungan atau pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Himawari Wijaya Service.

3. Hipotesis 3

$H_3$  : Terdapat hubungan atau pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Himawari Wijaya Service.

$H_0$  : Tidak terdapat hubungan atau pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Himawari Wijaya Service.

4. Hipotesis 4

$H_4$  : Ada pengaruh antara budaya organisasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Himawari Wijaya Service.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Himawari Wijaya Service.