

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **2.1.1.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (dalam Moeheriono 2012 :335) “Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang bersifat menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi”.

Menurut Jeff Cartwright (dalam Wibowo 2013:15), “budaya adalah penentuan yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Atas dasar itu, Cartwright mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi”

###### **2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan.

Menurut Yukl (dalam Sunyoto 2016:227), budaya organisasi memiliki dua fungsi utama yaitu :

1. Sebagai proses integrasi internal, di mana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu

dengan yang lain. Fungsi integrasi internal, ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif.

2. Bagaimana proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terhadap konsumen.

Menurut Robbins (dalam Moeheriono 2012:337), fungsi budaya organisasi terhadap organisasi secara umum sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

### **2.1.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (dalam Sunyoto 2012:225), “Mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik budaya organisasi terdiri dari:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauh mana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci/detail

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan atau precision, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil dari pada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim dari pada individu-individu.

6. Keagresifan atau *aggressiveness*

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif dari pada santai.

7. Stabilitas.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dan pertumbuhan.

Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (dalam Wibowo 2013:36), terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi:

1. *Innovation* (inovasi)

Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.

2. *Stability* (stabilitas)

Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkitakan, dan berorientasi pada peraturan.

3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang)

Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.

4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil)  
Meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. *Easy going ness* (bersikap tenang)  
Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai.
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail)  
Dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi)  
Merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

#### 2.1.1.4 Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (dalam Burso 2018:8), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut.

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi. Faktor ini jauh lebih sulit dikendalikan dibandingkan faktor internal. Misalnya saja nilai tukar dolar yang sangat tinggi atau sangat rendah, harga bahan baku yang sangat tinggi, tuntutan upah minimal regional yang melambung tinggi, tarif harga listrik naik, harga bahan bakar naik, suku cadang naik, permintaan barang menurun, dan sebagainya.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan. Situasi eksternal yang berkaitan dengan nilai-nilai jauh lebih mudah diadaptasi dan hal ini relative tidak menggoyahkan budaya organisasi yang dibangun.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang baik. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Faktor internal yang demikian jauh lebih mudah diatasi dari pada faktor eksternal sebagai mana dijelaskan pada poin pertama.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal jauh lebih sulit dikendalikan dari pada faktor internal. Namun demikian, faktor eksternal yang bersifat nilai-nilai, budaya, adat istiadat, sopan santun, tata krama di luar organisasi juga lebih mudah diadaptasikan dari pada faktor eksternal yang bersifat makro apabila menyangkut ekonomi global yang sangat tidak mungkin diatasi, kecuali dibantu oleh regulasi negara.

## 2.1.2 Kompensasi

### 2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Murihot Tua E.H. (dalam Sunyoto 2012:153) “Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lain seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Pembayaran kompensasi di atas ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus, dan komisi sehingga sering disebut kompensasi langsung, dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan.”

Menurut Richat L, Dalf yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (dalam Latunreng 2012:63), “menyatakan bahwa kompensasi merujuk pada segala imbalan/pembayaran baik berbentuk moneter maupun yang berbentuk non moneter yang diberikan sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan. Dengan demikian dapat diformulasikan secara rinci bahwa segala sesuatu yang didapatkan dari organisasi secara legal (resmi) sebagai imbalan atas jasa/presentasi pada organisasi dalam bentuk financial langsung, tidak langsung, pekerjaan itu sendiri serta suasana dan atau iklim kerja yang tidak dapat dinilai secara financial langsung”.

Menurut Melayu S.P. Hasibuan (dalam Hartatik 2018:242), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Tohardi (dalam Sutrisno 2016: 182), mengemukakan bahwa kompensasi diperhitungkan berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).

### 2.1.2.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Werthher dan Davis (dalam Sinambela 2016:225), menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh delapan faktor :

1. **Memperoleh pegawai yang berkualitas**  
Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberikan daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.
2. **Mempertahankan pegawai yang ada**  
Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.
3. **Menjamin keadilan**  
Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal masyarakat bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif, yang berarti sebuah pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan, yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja
4. **Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan**  
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
5. **Mengendalikan biaya**  
Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen efektif, bisa jadi pekerja dibayar upah atau gaji di atas standar.
6. **Mengikuti aturan hukum**  
Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.
7. **Memfasilitasi pengertian**  
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajemen operasional, dan para pegawai.
8. **Meningkatkan efisiensi administrasi**  
Program kompensasi hendaknya direncanakan untuk dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Abdus Salam (dalam Hartika 2018:244) :

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi  
Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, ataupun bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji secara periodik, berarti adanya jaminan *economic security* bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja  
Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3. Memajukan organisasi atau perusahaan  
Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan suksesnya suatu perusahaan. Sebab, pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.
4. Menciptakan keseimbangan dan keadilan  
Ini berarti, pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan, sehingga tercipta keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output.

Menurut T.Hani Handoko (dalam Sunyoto 2012:155), tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi adalah :

1. Memperoleh personalia yang *qualified*  
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar, karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji relative tinggi diperlukan untuk menarik pada pelamar cukup yang sudah bekerja di berbagai perusahaan.
2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang  
Jika tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan  
Administrasi pengupahan dan penggajian perusahaan untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan  
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya  
Suatu program yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada para karyawan.
6. Memenuhi peraturan-peraturan legal  
Seperti aspek-aspek manajemen sumber daya manusia lain, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memerhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

### 2.1.2.3 Jenis Kompensasi

Menurut Rivai (dalam Hartatik 2018:248) kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi Finansial  
Kompensasi finansial terbagi menjadi dua jenis yaitu langsung dan tidak langsung (tunjangan)
  - a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), prestasi, insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, dan pembayaran tertanggung (tabungan hari tua serta saham kumulatif).
  - b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, dan pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, dan cuti hamil. Sedangkan, kompensasi berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
2. Kompensasi nonfinansial  
Kompensasi nonfinansial biasanya dikarenakan karier, yang meliputi peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa. Sedangkan, kompensasi dikarenakan lingkungan kerja, meliputi pendapatan, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, dan kondusif.

Menurut Mondy dan Noe (dalam Hartatik 2018:249) mengemukakan bahwa jenis kompensasi adalah:

1. Kompensasi langsung
  - a. Gaji, yaitu imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.
  - b. Upah, yaitu imbalan finansial yang langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyak pelayanan yang diberikan. Tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk kerja menjadi karyawan.

- c. Insentif, yaitu imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu, diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah dicapai, namun juga tidak terlalu sulit. Standar yang lebih mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan, yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.
2. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)  
Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sebagai contoh, asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Adapun jenis-jenis tunjangan menurut T.Handoko (dalam Latunreng 2012:66), meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for not work*)  
Contoh-contoh dalam bidang ini akan mencakup periode istirahat yang dibayar, periode makan siang yang dibayar, cuti, hari libur, cuti sakit, cuti karena alasan tertentu/pribadi. Dua jenis pembayaran yang paling mahal adalah cuti dan hari libur, sebagian besar organisasi memberikan 7-12 hari libur serta honor/gaji.
2. Perlindungan terhadap bahaya  
Ada bahaya tertentu yang pada umumnya harus dicapai oleh semua orang misalnya penyakit, keadaan cedera, utang pengangguran, ketidakmampuan bekerja secara tetap, dan kematian. Dalam menghadapi keadaan semacam itu pegawai dan tanggungannya harus tetap mendapat penghasilan, karena itulah perlu tunjangan khusus
3. Pelayanan pegawai (*employee servis*)  
Semua orang diberikan pelayanan tertentu secara berkesinambungan seperti perumahan, makanan, nasihat, rekreasi dan sebagainya. Kecenderungan organisasi untuk menyediakan pelayanan-pelayanan biasa dan rutin semacam itu menjadi semakin nyata dengan adanya program-program tunjangan jasa seperti kafetaria, pelayanan hukum yang dibayarkan oleh perusahaan.
4. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*regally required payment*)  
Masyarakat kita melalui pemerintahnya telah memutuskan bahwa sejumlah pengeluaran perusahaan itu akan ditunjukkan untuk melindungi pegawai terhadap bahaya-bahaya hidup yang utama.

#### 2.1.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (dalam Sinambela 2016 :235), berbagai faktor yang mempengaruhi kompensasi :

1. Penawaran dan permintaan  
Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya, apabila pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan kesediaan organisasi  
Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat buruh  
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasinya semakin besar. Sebaliknya, apabila serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasinya relatif kecil.
4. Produktivitas kerja pegawai  
Apabila produktivitas pegawai baik dan hasilnya banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk, serta hasilnya sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres  
Pemerintah dengan undang-undang dan kepres menetapkan besarnya upah minimum regional (UMR). Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya kompensasi bagi pegawai.
6. Biaya hidup  
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relative kecil. Misalnya, tingkat upah Jakarta lebih besar dari pada di Bandung karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih tinggi dibandingkan dengan Bandung
7. Posisi dan jabatan pegawai  
Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapatkan wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja  
Pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi akan semakin besar karena kecakapan, serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, apabila kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (*unemployed*).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar karena membutuhkan kecakapan, serta ketelitian untuk mengerjakannya. Akan tetapi, apabila jenis dan sifat pekerjaannya mudah risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat kompensasinya relative rendah. Misalnya pekerjaannya merakit komputer kompensasinya lebih besar dari pada pekerjaan kuli angkut barang.

Menurut Moekijat (dalam Sunyoto 2012:157), untuk mencapai keadilan tersebut, maka ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penetapan tingkat upah seorang pegawai, yaitu: pendidikan, pengalaman, tanggungan, kemampuan perusahaan, keadaan ekonomi, dan kondisi-kondisi pekerjaan.

1. Pendidikan, Pengalaman, dan Tanggungan

Ketiga faktor tersebut harus mendapatkan perhatian. Bagaimana pun juga tingkat upah seorang sarjana dari yang belum sarjana harus dibedakan, demikian pun antara yang berpengalaman dengan yang belum berpengalaman. Khalayak umum sudah menganggap suatu keadilan bahwa pegawai yang mempunyai tanggungan keluarga besar mempunyai upah yang lebih besar dari kawan sekerjanya yang mempunyai tanggungan keluarga yang kecil.

2. Kemampuan perusahaan

Faktor ini dalam merealisasikan keadilan dalam pembayaran upah belum berada dalam proporsi yang setepat-tepatnya. Jika perusahaan

mengalami keuntungan, para pegawai perusahaan harus turut menikmatinya melalui kenaikan tingkat upah atau pembagian keuntungan dan sebaliknya.

### 3. Keadaan ekonomi

Keadaan ekonomi atau ongkos hidup salah satu faktor penting dalam realisasi keadaan dalam pemberian upah.

### 4. Kondisi-kondisi pekerjaan

Orang yang bekerja di daerah terpencil atau di lingkungan pekerjaan yang berbahaya harus memperoleh upah yang lebih besar dari pada mereka yang bekerja di daerah yang ada tempat-tempat hiburan atau di lingkungan pekerjaan yang tidak berbahaya.

## 2.1.3 Kinerja

### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Prawirosentono (dalam Sinambela 2012:5), “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja kelompok yaitu :

1. Hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok.
2. Perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan secara individu dan kelompok.

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2010:7), “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

#### **2.1.3.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja secara berkeseluruhan berkenaan dengan seberapa jauh karyawan telah mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepadanya (penilaian relatif kinerja karyawan saat ini dan masa lalu terhadap standar kinerja setiap karyawan), sedangkan evaluasi pekerjaan merupakan aktivitas yang ditujukan untuk menentukan seberapa besar peran dan tingginya harga suatu pekerjaan terhadap organisasi, sehingga dapat ditentukan kompensasi yang sesuai untuk diberikan pada pekerjaan tersebut.

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (dalam Fahmi 2016:203 ),” penilaian kinerja merupakan proses pengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”.

Menurut Sinambela (2012:53), “mengatakan penilaian kinerja adalah suatu metode perbandingan sistematis dari pekerjaan-pekerjaan itu, dengan demikian memberikan dasar untuk suatu sistem pembayaran yang adil”. Lebih lanjut dapat dikemukakan manfaat utama penilaian kinerja antara lain adalah:

1. Ia memberikan sarana untuk menghadapi ketidakadilan yang ada dan mencegah terciptanya ketidakadilan yang baru.
2. Ia memberikan kerangka untuk perbandingan antara manajemen dan serikat buruh, perundingannya ialah tentang berbagai prinsip, struktur upah umum, tingkat upah, dan tambahan upah, dan bukan pembicaraan tentang pekerjaan satu per satu.
3. Ia memberikan sarana untuk menangani keluhan dan diharapkan bahwa keluhan akan berkurang setelah sistemnya diterima.
4. Tingkat bayaran pekerjaan yang baru diciptakan dapat ditentukan secara sistematis tanpa adanya bahaya untuk menciptakan ketidakadilan yang baru.
5. Para pegawai dapat dengan mudah mengerti kemungkinan mereka untuk penghasilan lebih tinggi dalam keadaan mereka sekarang dan tahu harus memilih pekerjaan yang mana untuk memperoleh bayaran yang lebih tinggi.

### 2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2010:100), yaitu sebagai berikut :

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Kasmir (2018:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian  
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.
2. Pengetahuan  
Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.
3. Rancangan kerja  
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk

menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan memengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaan pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dari dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja seseorang. Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerja akan turun.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karawannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik, dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang

pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dengan alasan tertentu pula. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerjasama dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kinerja dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaan kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi

lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti milik sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepuasan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan keputusan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja.

#### 13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai perintah yang harus dikerjakan karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

### 2.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut Moehariono (2014:32), mengatakan pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, mendefinisikan bahwa:

1. Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
2. Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
4. Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Secara ringkas penelitian terdahulu dapat disajikan dalam tabel 2.1 sebagai berikut :

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

Penelitian	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Ardian Syah Putra (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. FIFGROUP Cabang Medan	-Budaya Organisasi ( $X_1$ ) -Komitmen Karyawan ( $X_2$ ) -Kinerja Karyawan ( $Y$ )	<p>1. Berdasarkan hasil yang diperoleh <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> yaitu (<math>3.646 &gt; 2.000</math>) maka <math>H_0</math> ditolak dan <math>H_1</math> diterima untuk variabel budaya organisasi. Dengan demikian, secara persial bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIFGROUP Cabang Marelان</p> <p>2. Berdasarkan hasil yang diperoleh <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> yaitu (<math>3.089 &gt; 2.000</math>) maka <math>H_0</math> ditolak dan <math>H_2</math> diterima untuk variabel komitmen karyawan. Dengan demikian, secara pasial bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIFGROUP Cabang Marelان</p> <p>3. Dapat disimpulkan bahwa nilai <math>F_{hitung} &gt; F_{tabel}</math> yaitu (<math>32,962 &gt; 3,15</math>) secara simultan budaya organisasi dan kompensasi karyawan</p>

			berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIFGROUP Cabang Marelan
Rifan Rofianda (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mestika Mandiri Medan	-Budaya Organisasi ( $X_1$ ) -Komunikasi ( $X_2$ ) -Kinerja karyawan (Y)	<p>1. Budaya kerja dan komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mestika Mandiri Medan yang diketahui dengan nilai variabel budaya kerja <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> yaitu <math>3,153 &gt; 1,67655</math> dan nilai variable komunikasi <math>t_{hitung} &gt; t_{tabel}</math> yaitu <math>3,522 &gt; 1,67655</math> artinya variabel budaya kerja dan komunikasi secara parsial memiliki pengaruh yang nyata (signifikan) dengan variable kerja karyawan.</p> <p>2. Budaya kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mestika Mandiri Medan yang diketahui dengan nilai <math>F_{hitung} &gt; F_{tabel}</math> yaitu <math>78,859 &gt; 3,19</math> artinya variabel budaya kerja dan komunikasi secara serempak (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada Mestika Mandiri Medan</p> <p>3. Besarnya pengaruh budaya kerja dan komunikasi terhadap</p>

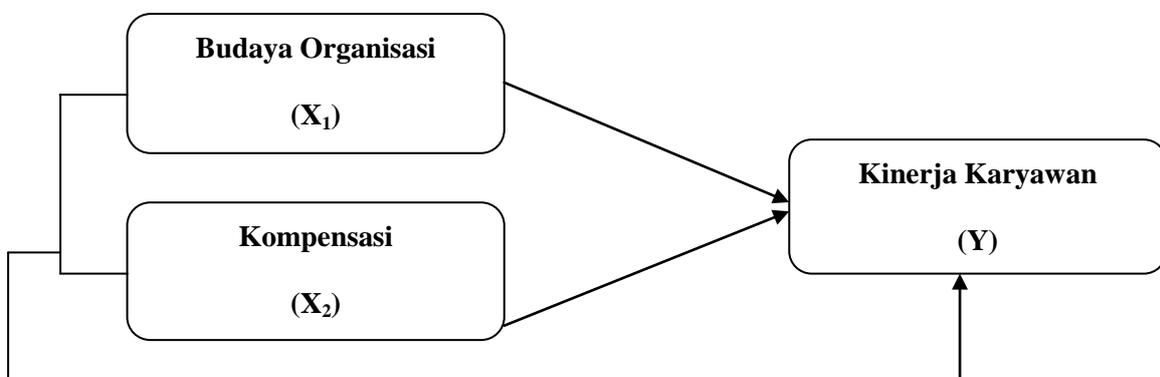
			<p>kinerja karyawan sebesar 0,767 atau 76,7% sedangkan sisanya sebesar 23,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak teliti seperti gaji dan upah, semangat kerja, disiplin kerja, dan sebagainya</p> <p>4. Berdasarkan perhitungan pada tabel Model Summary dengan nilai R sebesar 0,876 yang berarti <math>r_{hitung} &gt; r_{tabel}</math> yaitu <math>0,876 &gt; 0,2284</math> yang berarti ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan</p>
M. Mirza Aryanda Nasution (2019)	Pengaruh Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja Di PT. Trans Retail Indonesia Cabang Padang Bulan	-Disiplin ( $X_1$ ) -Kompensasi ( $X_2$ ) -Kinerja (Y)	<p>1. Dari hasil uji statistik yang dilakukan pada variabel disiplin terhadap variabel kinerja PT. Trans Retail Indonesia nilai <math>t_{hitung} 5,323 &gt; t_{tabel} 1,293</math> maka dapat disimpulkan bahwa ada responden yang positif terhadap kinerja PT. Trans Retail Indonesia.</p> <p>2. Dari hasil uji statistik yang dilakukan pada variabel kompensasi terhadap variabel kinerja nilai <math>t_{hitung} 10,195 &gt; 1,293</math> maka dapat disimpulkan bahwa ada responden yang positif terhadap kinerja PT. Trans Retail Indonesia.</p> <p>3. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang dilakukan pada variabel disiplin dan kompensasi terhadap</p>

			<p>kinerja PT. Trans Retail Indonesia. Diperoleh besarnya <math>R_{\text{square}}</math> dalam regresi adalah 0,767 atau (76,7%), maka dalam hal ini besarnya pengaruh yang diberikan disiplin dan kompensasi terhadap kinerja sebesar 76,7% dan sisanya 23,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak teliti dalam penelitian ini. Maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan disiplin dan kompensasi terhadap kinerja.</p>
--	--	--	---

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2014:128) “Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”.

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sanusi (2014:44) menyatakan, “Hipotesis merupakan pernyataan yang menggambarkan atau memprediksi hubungan-hubungan tertentu dua variabel atau lebih, yang kebenaran hubungan tersebut tunduk pada peluang untuk menyimpang dari kebenaran”. Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Pelabuhan Perikanan Samudera Belawan
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Pelabuhan Perikanan Samudera Belawan
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Pelabuhan Perikanan Samudera Belawan

