

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Rivai (2005:63), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:15), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Sutrisno (2009:164), berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2 Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Mangkunegara (2004:69), berpendapat bahwa penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Hasibuan (2008:87), menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja/kinerja karyawan adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut Mulyadi (2004:416), berpendapat bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan itu sendiri adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan uraian tentang penilaian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja terhadap anggota organisasi atau perusahaan haruslah dilaksanakan secara obyektif, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh organisasi yang bersangkutan.

2.1.3 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Sastrohadiwiryo (2005:235) menjelaskan bahwa pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atau keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan perundangan yang berlaku, menaati perintah perundangan yang diberikan atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
5. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
6. Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah bimbingan dari manajemen lininya.
8. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

2.1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2000:70) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Mangkunegara (2000:68), berpendapat bahwa Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan

sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selain itu kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh sistem dan jumlah kompensasi yang diberikan. Menurut Robbins (2001:122), kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth theory*) dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar, meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan, bahwa bagi karyawan yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilan, agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal. Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi (Wirawan, 2007: 37).

2.1.5 Indikator Kinerja

Sutrisno (2009:152) ada enam indikator dari kinerja yakni:

1. Hasil kerja

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul

4. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan

6. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Dessler (2007: 46), menyatakan bahwa kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Panggabean dalam Sutrisno (2009: 181), menyatakan bahwasanya kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Nawawi (2008:315), menyatakan bahwa kompensasi merupakan penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

2.2.2 Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2008:120) mengemukakan bahwa, program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/masyarakat. Supaya tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin (2006:188) adalah sebagai berikut :

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2008:121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
6. Disiplin. Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.2.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

1. Kompensasi yang berbentuk finansial

Kompensasi finansial menurut Dessler (2007: 46) terdiri atas :

- a. Kompensasi finansial langsung, yaitu gaji, upah, komisi-komisi dan bonus.

b. Kompensasi finansial tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

2. Kompensasi yang berbentuk non finansial

Menurut Mondy (2008: 5), kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Selanjutnya kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan misalnya saja kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, menarik dan menantang, peluang untuk dipromosikan, pemberian jabatan sebagai symbol status, sedangkan untuk kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, lingkungan kerja yang sehat, aman dan nyaman, fasilitas kerja yang baik dan memadai dan lain-lainnya.

Adapun Mathis& Jakson (2006: 420) mengemukakan jenis kompensasi dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik sering meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kinerja. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan penghargaan intrinsik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan nonmoneter. Jenis kompensasi langsung berupa :

a. Gaji Pokok

Gaji pokok merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya berupa upah atau gaji. Mathis mendefinisikan upah sebagai imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja. Sedangkan gaji merupakan imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.

b. Penghasilan Tidak Tetap

Penghasilan tidak tetap merupakan kompensasi yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja individual, tim, atau organisasional. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung menurut Mathis dapat berupa tunjangan yang merupakan sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional.

Nawawi (2008 : 316) membagi jenis-jenis kompensasi sebagai berikut :

1. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan / ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan / manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa

uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan / ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi / perusahaan.

3. Insentif

Insentif adalah penghargaan / ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.

Terdapat bermacam-macam definisi dan pengklasifikasian jenis-jenis kompensasi, akan tetapi sejalan dengan tujuan penulisan dan rumusan masalah yang dijelaskan pada bab terdahulu maka penulis memusatkan landasan teoritikal akan jenis kompensasi ini pada kompensasi finansial yang terbagi atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non-finansial yang terbagi atas kompensasi non-finansial yang berhubungan pekerjaan dan kompensasi non-finansial yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut menurut Hasibuan (2008:128) adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan. Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas Kerja Karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. Biaya Hidup/*Living Cost*. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di

Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
9. Kondisi Perekonomian Nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*unemployment*).
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Mangkunegara (2005: 113), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Peter dalam Tika (2008:4), berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilaksanakan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait dalam organisasi.

Robbins dalam Riani (2011: 7), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.

Dengan demikian budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Chatman dan John dalam Tunggal (2004:1) menerangkan bahwa riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang dapat menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Jadi budaya organisasi pada hakikatnya mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain. Berdasarkan tujuh karakteristik primer di atas dapat digunakan sebagai pedoman untuk melihat bagaimana budaya organisasi yang diterapkan perusahaan satu dengan perusahaan lain.

2.3.3 Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat dan Lemah

Menurut Robbins dalam Tika (2008:109) Ciri-ciri budaya kuat:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan.
- d. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah.
- f. Memiliki jaringan kulturan yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Menurut Deal & Kennedy dalam Tika (2008:111) ciri-ciri budaya organisasi lemah:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

2.3.4 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Kenna dan Beech (2000:60) membagi budaya organisasi perusahaan atas beberapa komponen pembentuk, yaitu:

1. Filosofi yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi baik yang berkenaan dengan karyawan ataupun klien.
2. Nilai-nilai dominan yang dipegang oleh organisasi.
3. Norma-norma yang diterapkan dalam bekeja.
4. Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari oleh anggota baru agar dapat diterima oleh organisasi.
5. Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan. Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

Dengan menggali komponen-komponen pembentuk ini, diharapkan akan memperoleh gambaran global dari budaya organisasi tertentu. Gambaran ini menjadi dasar organisasi tersebut, bagaimana masalah diselesaikan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

2.3.5 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Rivai (2005:430) fungsi budaya organisasi adalah:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas pada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Irfan (2004) yang berjudul “Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Peningkatan Produktifitas Tenaga Kerja Pada PT.PLN (Persero) Wilayah II Sumut” yang bertujuan untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktifitas karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis induktif dan analisis regresi yang menunjukkan hasil bahwa kompensasi yang diberikan PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumut kepada karyawannya memiliki pengaruh yang tidak terlalu kuat terhadap peningkatan produktifitas kerja karyawan khususnya karyawan bagian pemasaran. Hal ini dibuktikan melalui analisis regresi Uji-t dimana adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variable X (pemberian kompensasi) dan variable Y (peningkatan produktifitas karyawan). Nilai determinan (D) sebesar 40,96% mengindikasikan hubungan antara pemberian kompensasi yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumut terhadap peningkatan produktifitas tenaga kerjanya memiliki hubungan yang tidak terlalu kuat. Dengan demikian bahwa produktifitas kerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah II Sumut ini tidak mutlak dipengaruhi oleh kebijakan kompensasi tetapi juga dipengaruhi oleh

faktor-faktor lain seperti motivasi, lingkungan dan iklim kerja, pendidikan, latihan dan lain-lain.

Manik (2009) meneliti dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Medan”. Penelitian ini dilakukan kepada 53 orang karyawan yang sudah bekerja lebih dari atau sama dengan satu tahun di PT. Trakindo Utama Medan. Budaya organisasi perusahaan ini sendiri terdiri dari enam nilai inti yang berpegang pada etika bertaraf internasional, gigih, proaktif, saling menghormati, dan pengembangan karyawan serta kepuasan kerja adalah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian data dilakukan dengan kuesioner yang dianalisis dengan menggunakan analisis statistik seperti: uji validitas dan reabilitas, analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis dengan uji F hitung, t hitung dan pengujian Koefisien Determinan (R^2), dengan bantuan SPSS 16,00 for Windows. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial variabel taraf internasional dan variabel saling menghormati berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan nilai t hitung tertinggi pada variabel taraf internasional yaitu sebesar 4,329. Sedangkan variabel etika, gigih, proaktif, dan pengembangan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Raysa (2006) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perum Pegadaian Kanwil 1 Medan” . Penelitian ini dilakukan pada 75 karyawan Perum Pegadaian Kanwil 1 Medan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap

kinerja karyawan. Pengujian data dilakukan dengan kuesioner yang dianalisis dengan menggunakan analisis statistik seperti: uji validitas dan reabilitas, analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis dengan uji F hitung, t hitung dan pengujian Koefisien Determinan (R^2), dengan bantuan SPSS 16,00 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Pegadaian Kanwil 1 Medan. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung sebesar 3.53 lebih besar dari t tabel, artinya variabel independen yang diteliti secara simultan mempengaruhi variabel dependen.

Yamoah (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Hubungan antara Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan pada perbankan di Ghana”. Populasiterdiri dariseluruh karyawanBank UmumGhana di kawasanGreater Accra, Ghana. Kuesionerterstrukturadalah instrumenyang digunakan untuk mengumpulkandata. Penelitian ini dilakukan pada 60 karyawan yang bekerja di Bank Umum Ghana di kawasan Accra, Ghana.Penelitian inibertujuanuntuk menguji hubunganantara kompensasidan produktivitas karyawan di industri perbankan di Ghana. Dengan menggunakan pendekatanstudi kasus, surveideskriptifdilakukanuntuk mengumpulkan data darikaryawanBank Umum Ghanadi kawasanGreater Accra,Ghana.*Pearsonchisquare* digunakan untukmenguji signifikansihubungan antarakompensasi danproduktivitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkanhubungan yang signifikan antarakompensasidan produktivitas karyawan.

Ojo (2009) meneliti dengan judul “Dampak Budaya Perusahaan terhadap Prestasi Kerja Karyawan dalam Industri Perbankan di Nigeria”. Penelitian ini mengkaji secara empiris dampak budaya perusahaan terhadap kinerja kerja karyawan serta produktivitas organisasi pada industri perbankan di Nigeria. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey. Perusahaan-perusahaan dipilih dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* dan teknik *simple random sampling*, sementara responden dipilih dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa sebagian besar responden (57,7%) sangat setuju bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, dan 48,7% dari karyawan juga setuju bahwa budaya perusahaan menentukan tingkat produktivitas organisasi. Kuesioner diberikan kepada responden yang dipilih secara acak dari sampel bank-bank untuk mengetahui pendapat dan pandangan mereka tentang apakah budaya perusahaan memiliki dampak pada prestasi kerja karyawan. Kesimpulan dari studi ini adalah bahwa budaya perusahaan sangat penting dalam setiap organisasi dan memiliki dampak positif pada prestasi kerja karyawan. Selain itu, budaya perusahaan mempengaruhi tingkat produktivitas organisasi dengan cara yang positif. Studi ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi dan prestasi kerja karyawan.

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan penjelasan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti (Sugiyono, 2006:47). Mangkunegara (2001:9)

menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Menurut Mathis (2002:78) indikator kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, pemanfaatan waktu yang dihasilkan karyawan. Apabila kinerja karyawan baik, maka secara dinamis akan memberikan hal yang positif bagi perusahaan seperti keuntungan yang diperoleh.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang diberikan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi finansial langsung yang dibayar perusahaan, agar perusahaan tersebut mendapat laba dan kontinuitas perusahaan terjamin (Hasibuan 2005:118). Menurut Yoder dalam Hasibuan (2005:118) kompensasi finansial langsung penting bagi karyawan dan perusahaan, karena kompensasi membuat para karyawan bekerjasama dan berprestasi yang pada akhirnya akan dapat mencapai tujuan perusahaan. Notoadmojo (2003: 153) berpendapat bahwa besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja. Jika kompensasi dikelola dengan baik, maka kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memerihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.

Menurut Kenna dan Beech (2000:18) budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang anggota dalam suatu organisasi. Peran budaya organisasi adalah untuk menjaga dan memelihara keberlangsungan perusahaan yang telah disepakati oleh organisasi sehingga dapat merealisasikan tujuan-tujuannya. Budaya organisasi yang kuat dan budaya yang mempunyai nilai positif akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada perkembangan kemampuan dan kinerja karyawan, namun juga akan berdampak pada keuntungan organisasi yang diterapkan didalam perusahaan diharapkan dapat memberikan dampak yang positif kepada peningkatan kinerja karyawan. Adapun indikator budaya organisasi menurut Tika (2006:16) yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, dukungan manajemen, dan kontrol.

2.5.1 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005: 130), kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

2.5.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

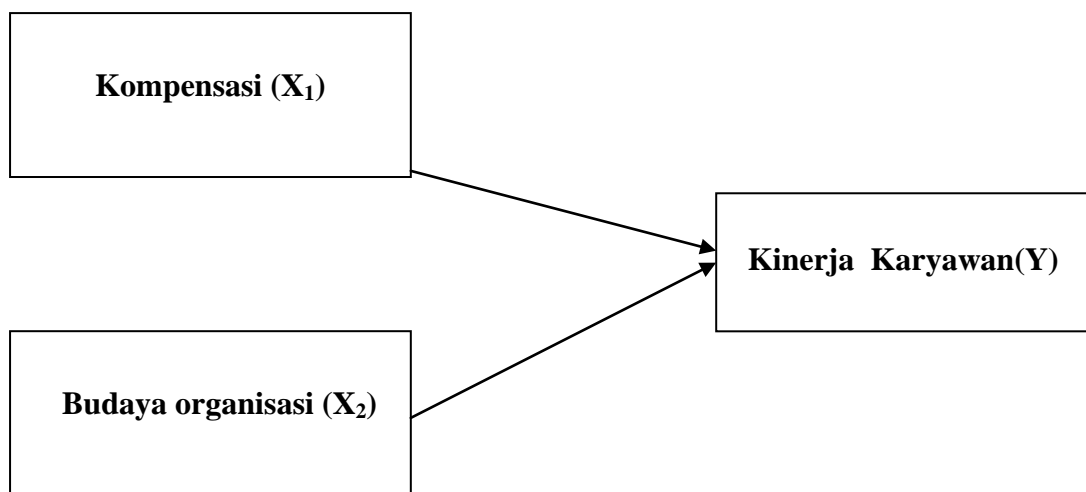
Menurut Djokosusanto(2003:42) adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi yang menyatakan bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Menurut Robbins (2008:99), budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang.

Kinerja karyawan ditentukan oleh persepsi subyektif karyawan mengenai organisasi, dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja individu karyawan, dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu.

Dengan budaya perusahaan akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Untuk menentukan sejauh mana perusahaan perlu melakukan perubahan, langkah pertamanya adalah menganalisis budaya yang hidup didalam organisasi untuk memutuskan apa saja yang perlu dirubah dan

selanjutnya dilakukan pengembangan dan pengimplementasian strategi perubahan.

Dari telaah pustaka di atas, maka disusun suatu kerangka konsep yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya gambaran skematis dari kerangka konsep dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

Sumber :Mathis (2006:420), Robbins dalam Riani (2011: 7), Sutrisno (2009:152)

2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau yang akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian, serta pernyataan yang spesifik (Kuncoro, 2003:59). Hipotesis

penelitian ini adalah “Kompensasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Asahan Aluminium Paritohan”.